

**ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE  
CUÉLLAR**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIPLOMACIA Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRO EN DIPLOMACIA Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

La proyección estratégica de la Imagen-País como cuestión de política exterior:  
Perspectivas para articular Diplomacia Pública y la Marca Perú a partir de un análisis  
del modelo institucional de España

**PRESENTADO POR:**

Andrés Napurí Pita

**ASESORES:**

**Tema de Fondo:** Ministro SDR Jose Antonio Mariano Torrico Obando

**Metodológico:** PhD. Doctora Milagros Aurora Revilla Izquierdo

**Lima, 04 de noviembre de 2019**

## RESUMEN

En la actualidad, la imagen que proyecta un país y el prestigio adquirido como consecuencia de ella, constituyen importantes activos para los Estados en el marco de sus relaciones internacionales. En ese sentido, los países son constantemente calificados y comparados en la opinión pública en función de elementos tales como el atractivo de su cultura, su desarrollo económico, su estabilidad política y la fortaleza de sus instituciones. Al respecto, el agregado de percepciones y juicios sobre la globalidad de un determinado país en la opinión pública internacional, puede afectar en última instancia el grado de influencia de ese Estado en el sistema internacional. Esta noción cobra mayor fuerza con el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En virtud de ese contexto, la Diplomacia Pública y la Marca-País se perfilan como valiosas herramientas al servicio de los Estados para gestionar su imagen en el entorno internacional. Si bien ambas cuentan con enfoques y propósitos diferenciados –y en el Perú son gestionadas de forma independiente–, la presente tesis pretende demostrar que, integradas estratégicamente sobre la base de sus sinergias, estas pueden optimizar el posicionamiento de la Imagen-País conforme a los objetivos de la política exterior.

Para ello, contar con un modelo institucional que impulse la articulación multisectorial y la participación de los diferentes actores nacionales involucrados en la configuración y proyección internacional de la Imagen-País, se devela como fundamental. Por este motivo, partiendo de un enfoque teórico-práctico y tomando como referencia el modelo de gestión español, esta investigación plantea tres propuestas institucionales con miras a favorecer una gestión integral de la imagen del Perú en el exterior.

**Palabras clave:** Imagen-País, Diplomacia Pública, Marca-País, proyección estratégica, poder blando, política exterior.

## ABSTRACT

In recent times, the image that a country projects and the prestige acquired as a result of it, represent high-value assets for the international relations of States. Indeed, countries are constantly scrutinized by public opinion on the basis of elements such as the attractiveness of their culture, their economic development, their political stability and the strength of its institutions. In this regard, perceptions and judgements about a particular country in public opinion, can ultimately affect the degree of influence that State has within the international system. Moreover, this notion becomes stronger with the advancement of Information and Communication Technologies.

In this context, Public Diplomacy and Country Branding are emerging as valuable tools in image management that are at the service of States in the international arena. Although both have distinct approaches and objectives –and are repeatedly managed independently– this thesis aims to demonstrate that, when strategically integrated on the basis of their synergies, these tools can optimize a country image according to the objectives of its foreign policy.

Rooted in the analysis of a country with a sophisticated understanding and use of both tools, this investigation fundamentally argues in favor of having an institutional model that promotes multisectoral articulation and the participation of the multiple national actors involved in the configuration and international projection of the country-image. For this reason, based on a theoretical-practical approach and taking as a reference the Spanish management model, this research proposes three institutional proposals aimed at favoring an integral management of the image of Peru abroad.

**Key words:** Country-image, public diplomacy, country-brand, strategic positioning, soft power, foreign policy.

## ACRÓNIMOS

Siglas	Significado
<b>AN</b>	Acuerdo Nacional
<b>AEI</b>	Acción Estratégica Institucional
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BIE</b>	Barómetro de la Imagen de España
<b>CEPLAN</b>	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>DAC</b>	Dirección para Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>DD</b>	Diplomacia Digital
<b>DDP</b>	Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en los Estados Unidos
<b>DEE</b>	Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>DPE</b>	Dirección de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>DP</b>	Diplomacia Pública
<b>EAE</b>	Estrategia de Acción Exterior del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España
<b>EE.UU</b>	Estados Unidos de América
<b>EMP</b>	Estrategia de Marca-País
<b>G2P</b>	<i>Government-to-People</i>
<b>GTI</b>	Grupos de Trabajo Interinstitucionales
<b>IC</b>	Instituto Cervantes
<b>IRTP</b>	Instituto de Radio y Televisión del Perú
<b>LOF</b>	Ley de Organización y Funciones
<b>MAE</b>	Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
<b>MGP</b>	Modernización de la Gestión Pública
<b>MINCETUR</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú
<b>MINCUL</b>	Ministerio de Cultura del Perú
<b>MINEDU</b>	Ministerio de Educación del Perú
<b>MESIAS</b>	Marca España – Sistema de Inteligencias Aplicadas
<b>MP</b>	Marca-País
<b>MRE</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú
<b>MTC</b>	Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú
<b>OCEX</b>	Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior
<b>ODP</b>	Oficina de Diplomacia Pública e Imagen País
<b>OEI</b>	Objetivo Estratégico Institucional
<b>OES</b>	Objetivo Estratégico Sectorial
<b>OGC</b>	Oficina General de Comunicación del Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>OGCDIP</b>	Oficina General de Comunicación, Diplomacia Pública e Imagen País del Ministerio de Relaciones Exteriores

<b>OID</b>	Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores de España (2012)
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>OPDD</b>	Oficina de Prensa y Diplomacia Digital de la Embajada del Perú en los Estados Unidos
<b>OSE</b>	Órgano del Servicio Exterior
<b>P2P</b>	<i>People-to-People</i>
<b>PAE</b>	Planes de Acción Exterior del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España
<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros del Perú
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PESEM</b>	Plan Estratégico Sectorial Multianual
<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>PROMPERÚ</b>	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
<b>PRONABEC</b>	Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo
<b>REE</b>	Radio Exterior de España
<b>RR.II</b>	Relaciones Internacionales (disciplina de estudio)
<b>ROF</b>	Reglamento de Organización y Funciones
<b>RTVE</b>	Corporación de Radio y Televisión Española
<b>SDR</b>	Servicio Diplomático de la República
<b>SGDP</b>	Subdirección General de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España
<b>SIDIR</b>	Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad
<b>TDT</b>	Televisión Digital Terrestre
<b>TICs</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>TVE</b>	Televisión Española
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>USIA</b>	<i>United States Information Agency</i>

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
ACRÓNIMOS.....	3
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I. Diplomacia Pública y Marca-País en la era de la información y lo digital – Panorama general, alcances teóricos y espacios de convergencia en el marco de la política exterior de los Estados .....	13
1.1    La teoría constructivista y el peso de la identidad, la imagen, la comunicación y el poder blando en las relaciones internacionales contemporáneas.....	13
1.1.1    El constructivismo: Una corriente teórica disruptiva en las RR.II.....	14
1.1.2    El poder blando o <i>soft power</i> de los Estados.....	20
1.1.3    La Identidad Competitiva de los países .....	23
1.1.4    Gestión de la comunicación y un modelo multidimensional de la Imagen-País 25	
1.1.5    La comunicación como instrumento de política exterior .....	36
1.2    El concepto de Diplomacia Pública.....	38
1.2.1    Antecedentes históricos y evolución conceptual de la Diplomacia Pública .....	42
1.2.2    La Nueva Diplomacia Pública .....	46
1.2.3    Actores de la Diplomacia Pública .....	49
1.2.4    Rectoría institucional y papel del funcionario diplomático .....	53
1.2.5    Características de la Diplomacia Pública .....	57
1.2.6    Dimensiones, ámbitos de trabajo y principales instrumentos de la Diplomacia Pública .....	58
1.2.7    Importancia de contar con una estrategia en Diplomacia Pública .....	64
1.3    Aproximación al concepto de Marca-País – Perspectivas acerca de su componente político-estratégico .....	68
1.3.1    Elementos de una Marca-País y vínculo con la gestión de la reputación .....	75
1.3.2    La importancia de una estrategia de Marca-País en la era de la información y los contenidos audiovisuales .....	80
1.4    Diplomacia Digital – La irrupción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la práctica diplomática.....	83
1.5    Espacios de convergencia entre Diplomacia Pública y Marca-País – Hacia un modelo integrado de comunicación estratégica en el marco de la política exterior del Estado .....	95
CAPÍTULO II. La gestión integral de la imagen de España – Un análisis de su modelo institucional de articulación entre Diplomacia Pública y Marca-País .....	102
2.1    La Imagen-País como eje de la política exterior española – Una mirada a la política y la gestión del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación 103	
2.1.1    España Global – Una nueva propuesta institucional para la gestión de la Imagen-País .....	104

2.1.2	Marco normativo para la gestión de la imagen de España – La Ley No. 2/2014 y el Real Decreto 1271/2018.....	106
2.1.3	Balances del antecedente institucional – El Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España (2012 – 2017).....	110
2.1.4	La política de Imagen-País.....	116
2.1.5	La estrategia de comunicación.....	119
2.1.6	La labor de la Subdirección General de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública.....	123
2.2	Herramientas de seguimiento y medición de la Imagen-País al servicio del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.....	125
2.2.1	MESIAS – Inteligencia de la Marca España.....	125
2.2.2	Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad – SIDIR.....	129
2.2.3	Barómetro de la Imagen de España – BIE.....	131
2.2.4	Monitoreo mediático: Informe España en la Prensa Internacional – GAD3.....	135
2.3	El componente digital de la Diplomacia Pública y la Marca España en el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación – Orígenes y consolidación.....	138
2.3.1	Marca-País y gestión estratégica de redes sociales – Presencia de @EspañaGlobal y @MAECgob en <i>Twitter</i> y <i>Facebook</i> .....	143
2.3.2	La instrumentación de plataformas digitales – El caso de la narrativa estratégica y las acciones de difusión impulsadas por España Global a través del blog <i>#ThisIsTheRealSpain</i> .....	150
2.3.3	Impulso de una cultura digital en el Servicio Exterior español a través de la formación de funcionarios.....	154
2.4	El papel de otros actores relevantes en la Diplomacia Pública y la gestión de la imagen de España.....	159
2.4.1	La Corona española.....	159
2.4.2	El Instituto Cervantes.....	161
2.4.3	La Red de Casas y la Fundación Carolina.....	162
2.4.4	El Real Instituto Elcano.....	165
2.4.5	RTVE y la Agencia Andina.....	168
2.5	La Imagen-País como cuestión interinstitucional – Una mirada al marco de coordinación provisto por Marca España para la ejecución articulada de la acción comunicativa y promocional.....	171
2.5.1	El Consejo Marca España.....	173
2.5.2	Los Grupos de Trabajo multisectoriales.....	175
2.5.3	Red de Socios y Colaboradores.....	179
CAPÍTULO III. La proyección estratégica de la imagen del Perú como una cuestión de política exterior – Propuestas para articular Diplomacia Pública y la Marca-Perú con el liderazgo del Ministerio de Relaciones Exteriores.....		182
3.1	La proyección de la Imagen-País en el marco de la política exterior peruana – Una mirada a la política y los instrumentos de gestión vigentes.....	183
3.1.1	La importancia de proyectar una Imagen-País coherente con las grandes líneas de la política exterior: elementos del Acuerdo Nacional y el Plan Bicentenario.....	183
3.1.2	La proyección de la imagen del Perú en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 – 2021 y el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 – 2022 del MRE.....	186

3.2	La Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores .....	195
3.2.1	Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior .....	196
3.2.2	Oficina General de Comunicación .....	198
3.2.3	Dirección General para Asuntos Culturales .....	202
3.2.4	Dirección General de Promoción Económica .....	208
3.2.5	Acción en el exterior – el caso del Departamento de Diplomacia Pública y la Oficina de Prensa y Diplomacia Digital de la Embajada del Perú en los Estados Unidos	212
3.3	La digitalización de la Diplomacia Pública y las comunicaciones en el proceso de modernización de Relaciones Exteriores .....	219
3.4	Marca Perú – Una aproximación a la gestión de la Imagen-País dentro del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo .....	229
3.4.1	La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).....	232
3.4.2	La Dirección de Comunicaciones e Imagen País de PROMPERÚ.....	235
3.4.3	El proyecto Marca Perú.....	236
3.4.4	El papel de la Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior de PROMPERÚ y las Oficinas de Comercio Exterior (OCEX) en materia de promoción	242
3.5	Otros actores relevantes en la configuración de la imagen del Perú en el exterior	244
3.5.1	El Ministerio de Cultura.....	245
3.5.2	El Ministerio de Educación y la gestión del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC).....	246
3.5.3	El Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) y la gestión de TVPerú.....	250
3.5.4	Editora Perú y la gestión de la Agencia Peruana de Noticias Andina.....	255
3.6	Balance sobre los niveles de coordinación entre los distintos actores vinculados a la Imagen-País, y la articulación entre Diplomacia Pública y la Marca Perú.....	258
3.7	Propuesta institucional – Tres medidas para conformar un modelo de gestión que articule Diplomacia Pública y la Marca Perú e impulse una proyección integral y estratégica de la Imagen-País en el exterior .....	260
3.7.1	La Oficina de Diplomacia Pública e Imagen País del MRE .....	262
3.7.2	El Consejo de Imagen Perú .....	264
3.7.3	Los Grupos de Trabajo Interinstitucionales .....	266
	CONCLUSIONES .....	271
	BIBLIOGRAFÍA .....	278

## INTRODUCCIÓN

En tiempos de globalización, mediatización y digitalización, la imagen que proyecta un país se está volviendo cada vez más importante. Hoy en día, los países son constantemente calificados y comparados en la opinión pública en función de elementos como el atractivo de su cultura, sus niveles de desarrollo económico, su estabilidad política y fortaleza institucional, y la efectividad –y moralidad– de sus políticas nacionales y exterior. Como consecuencia de ello, diversos países vienen empleando herramientas de exposición pública –en múltiples niveles– con el anhelo de consolidar una imagen positiva y un “buen nombre” en torno, tanto a sus principales atributos institucionales, como a sus valores, patrimonio e identidad como nación.

Más aún, el escenario internacional actual es ciertamente dinámico y está caracterizado por el ascenso de nuevos actores ajenos al tradicional sistema estatal y de una ciudadanía más consciente de los temas globales y más participativa del debate público. Ergo, el agregado de percepciones y juicios sobre la globalidad de un determinado país en la opinión pública internacional puede constituir –de gestionarse óptimamente– un activo de gran valor para el mismo. En ese marco, se considera que la imagen que el Estado-Nación proyecta al exterior –y su credibilidad asociada– puede afectar la predisposición que el resto de actores internacionales puedan tener hacia él y, por ende, su grado de influencia política en el sistema internacional.

Al respecto, múltiples estudios advierten que existe un vínculo directo entre las percepciones individuales –procesos cognitivos de los líderes políticos– y colectivas –imaginario de los públicos– de un determinado país respecto de la imagen y la reputación de otro, con la conducta y la actitud hacia el mismo en el marco de su política exterior. Virtud de este contexto, los Estados han ido girando el enfoque hacia la gestión de “bienes blandos”, como la reputación y el prestigio, sobre la base de que una imagen positiva en la comunidad internacional puede resultar un capital altamente funcional a la consecución de los objetivos de política exterior y de desarrollo económico.

Como se va a ver a lo largo del trabajo, esta circunstancia se ha visto ciertamente potenciada por la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la cual ha propiciado, entre otros aspectos, unos niveles de conectividad sin precedentes y la incorporación de circuitos de información y contenidos audiovisuales en tiempo real; ello, exige que los Estados adopten medidas en cuanto al seguimiento de estos flujos y la penetración del terreno *online* para gestionar las narrativas y los contenidos relativos a su buen nombre y sus intereses de posicionamiento internacional.

En dicho marco, surgen la Diplomacia Pública y la Marca-País como dos herramientas de política exterior que permiten a los Estados gestionar su imagen en el entorno internacional. Ambas cuentan con enfoques y propósitos diferenciados; la primera, con un rasgo más holístico y conceptual que pondera la dimensión político-diplomática y, la segunda, con un carácter más instrumental, centrada predominantemente en la dimensión económica –comercial, turística y financiera–. Sin embargo, se considera que, articuladas estratégicamente bajo un modelo integral de gestión, éstas pueden fungir como importantes vectores de una Imagen-País óptima conforme a los intereses del Estado en el plano internacional. En algunos países la competencia sobre éstas descansan en el mismo ministerio, como es el caso de España; en otros, como el Perú, la Diplomacia Pública y la Marca-País recaen en sectores distintos.

Ahora bien, a pesar de las tendencias descritas en cuanto a la creciente relevancia de los activos blandos en el ámbito de las relaciones internacionales contemporáneas, en lo que concierne a la gestión de la imagen del Perú en el exterior y la implementación de la Diplomacia Pública y la Marca-País por parte de las entidades competentes, se han identificado las siguientes situaciones: (i) actualmente el Estado peruano no cuenta con una política nacional multisectorial ni un modelo institucional definido para la gestión multidimensional de la imagen del Perú en el exterior; (ii) en esa línea, si bien la Diplomacia Pública actualmente es instrumentada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Marca Perú diseñada e implementada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) a través de PROMPERÚ, éstas herramientas –si bien compatibles– no están articuladas de manera conceptual y en la práctica; es decir,

constituyen emprendimientos sectoriales independientes que no responden a un esquema de planeamiento conjunto y, por ende, no ejecutan acciones coordinadas –en el marco de sus respectivas competencias– sobre la base de una estrategia multisectorial, más allá de gestiones puntuales para campañas de promoción específicas; (iii) virtud de lo anterior, se produce la ausencia de una narrativa integral y estratégica de país y de un espacio de diálogo y coordinación interinstitucional entre actores públicos y privados con incidencia en la configuración de la imagen del Perú en sus distintas dimensiones; (iv) finalmente, a pesar de que uno de los pilares esenciales de la gestión de la Imagen-País es la Diplomacia Pública, –por su capacidad de incidir en la opinión pública, nacional e internacional, en función de nuestras posiciones, actuaciones y valores como país– el Ministerio de Relaciones Exteriores, ente responsable de su diseño, ejecución y evaluación, no cuenta con una unidad orgánica dentro de su estructura institucional encargada exclusivamente de gestionar esta rama cada vez más importante en la diplomacia del siglo XXI.

Y si bien esta última problemática ya ha sido abordada anteriormente en otras investigaciones, considero no puede dejar de incorporarse al presente trabajo, en tanto se trata de una condición fundamental para construir una institucionalidad multisectorial mayor en la materia con rectoría de la Cancillería.

Por lo expuesto, la presente investigación se aboca al estudio y desarrollo de las temáticas señaladas sobre la base de las siguientes consideraciones: (i) que en las relaciones internacionales contemporáneas, las identidades, los valores, las imágenes y las percepciones asociadas a un país sopesan cada vez mas en la opinión pública y el comportamiento de los actores internacionales; (ii) que la proyección estratégica de la Imagen-País representa un componente fundamental en el posicionamiento de los intereses del Estado en el sistema internacional vigente, virtud de lo cual, ésta podría ser entendida en esencia como una cuestión de política exterior; (ii) que una gestión óptima de la Imagen-País, en definitiva, fortalece la reputación y el prestigio de aquel en la comunidad internacional, lo que favorece el despliegue de un *soft power* efectivo y funcional a los objetivos de la política exterior de dicho Estado; (iii) que la

Diplomacia Pública y la Marca-País son dos instrumentos altamente complementarios y, por ende, su articulación en el marco de una fórmula multisectorial no sólo es factible, sino recomendable para configurar integralmente las narrativas e imágenes de forma coherente y eficiente; (iv) que la transformación digital y el advenimiento del siglo de la información y del conocimiento demandan una respuesta institucional por parte del Estado que sea moderna, flexible y estratégica sobre la base de las tecnologías disponibles; y, (v) que, en el caso peruano, el Ministerio de Relaciones Exteriores, como ente rector de la política exterior del país, tendría las competencias y las capacidades para emprender y liderar los esfuerzos nacionales en esta materia.

Para demostrar estos puntos, la metodología que sigue el presente trabajo es la analítica, siempre que parte de la exploración teórica y conceptual de cómo la construcción de la imagen y la reputación –entorno a identidades definidas– encajan en las relaciones internacionales de los Estados-Nación contemporáneos; y del análisis de las políticas, la institucionalidad y los modelos de gestión desplegados –en concreto– por dos países: el Perú y España. Sobre este criterio se sigue también el método comparativo, mediante el se toma como referencia, se analiza y se pone en contraste –con errores y aciertos– la experiencia española en la materia con la finalidad de abstraer, posteriormente, los elementos de interés considerados aplicables al caso peruano. Una vez concluido el análisis de éste último, se hace lo propio con la revisión del estado de la cuestión en el Perú y, a partir de ello, se presentan las medidas propuestas con miras a solventar las limitaciones identificadas. Para dichos efectos, la investigación se estructura en tres capítulos.

El primero de ellos se dedica al estudio de las grandes tendencias y el panorama general de las relaciones internacionales contemporáneas a partir del constructivista de las Teoría de las Relaciones Internacionales; y el papel que cumplen elementos como la identidad, la imagen, la comunicación y el *soft power* de los Estados-Nación en su relacionamiento externo. A ello se suma el análisis de la Diplomacia Pública y la Marca-País, en el cual se aborda: (i) el marco teórico y las categorías y alcances conceptuales que las sustentan, a partir de una revisión de la literatura especializada –

y vigente– en dichos temas, (ii) la implicancia transversal de la digitalización en la gestión de las mismas a partir de la adopción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) y las redes sociales, y, (iii) las sinergias y los ámbitos de convergencia entre ambas Diplomacia Pública y Marca-País.

El segundo, se enfoca en el análisis del caso de estudio escogido: España. En este sentido, la sección explora los alcances y enfoque de su política de Imagen-País, su institucionalidad y su modelo de articulación integral entre Diplomacia Pública y Marca-País. Para ello, se presta especial atención a: (i) la estructuración de la Marca España (2012) y la Secretaría de Estado para la España Global (2018); (ii) el papel de determinados actores clave en el proceso de configuración de la imagen de España; (iii) los mecanismos de seguimiento y monitoreo de la Imagen-País empleados; (iii) la instrumentación de la diplomacia digital en la gestión del Ministerio de Asuntos Exteriores; y, (iv) los marcos de coordinación multisectorial establecidos para el planeamiento conjunto de las acciones de comunicación, promoción y difusión de la Imagen-País. Para dicho análisis se consulta la normativa vigente, la información oficial contenida en los portales institucionales, los instrumentos de gestión –planes y estrategias– y los aportes de ciertos estudios en la materia.

Por último, el tercer capítulo, describe cómo la proyección de la Imagen-País calza dentro de la política exterior peruana; asimismo, analiza la instrumentación de la Diplomacia Pública dentro de la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores y la transformación digital en su gestión comunicativa, como parte del proceso de modernización de la entidad. De la misma forma se analiza el enfoque y la institucionalidad detrás de la Marca Perú, a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; y la participación de otros actores públicos en la construcción y la proyección de la imagen del Perú en el exterior. Para ello se recurre, en esencia, a la información oficial contenida en los instrumentos de política exterior, las leyes y reglamentos orgánicos y los planes estratégicos. Finalmente, el análisis concluye con un balance acerca de la gestión del Perú en las cuestiones señaladas y la presentación de tres propuestas con miras a fortalecer el marco institucional y la articulación

multisectorial en materia de Imagen-País; esto, bajo un sentido estratégico y una visión de Estado para hacer, de esta, una sumamente funcional a nuestra política exterior.

## **CAPÍTULO I. Diplomacia Pública y Marca-País en la era de la información y lo digital – Panorama general, alcances teóricos y espacios de convergencia en el marco de la política exterior de los Estados**

En el presente capítulo exploraremos las grandes tendencias y el panorama general de las relaciones internacionales contemporáneas a partir del enfoque constructivista de las Relaciones Internacionales (teoría de las RR.II) y el papel que cumplen elementos como la identidad, la imagen, la comunicación y el poder blando de los Estados-Nación en éstas; seguidamente, ofreceremos el marco conceptual para el análisis de la Diplomacia Pública y la Marca-País; abordando, asimismo, las implicancias de la digitalización en estas materias sobre la base de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). La idea central de esta primera sección es proporcionar los cimientos teóricos para esbozar más adelante –sobre la base de las sinergias de los conceptos mencionados– posibles alternativas de carácter estratégico-institucional con miras a optimizar la proyección de la Imagen-País en el escenario internacional, en línea con la política exterior del Perú.

### **1.1 La teoría constructivista y el peso de la identidad, la imagen, la comunicación y el poder blando en las relaciones internacionales contemporáneas**

He de partir de la consideración que las relaciones internacionales, en tanto relacionadas al comportamiento y las interacciones de los diferentes actores internacionales, no son ajenas a los cambios y las variaciones que viene impulsando la sociedad de la información y del conocimiento. Ésta ha introducido importantes giros en las expectativas, preferencias e intereses de los actores; los cuales buscan adoptar estructuras, métodos e instrumentos de acuerdo a la exigencia de los nuevos tiempos.

De hecho, hace ya algunos años, una de las principales voces en el estudio de las RR.II, Joseph Nye Jr., advirtió que “la revolución de la información está alterando drásticamente el mundo de la política exterior (...) está incrementando el poder de los agentes no estatales y ampliando la importancia del poder blando en la política exterior” (Nye Jr., 2003, pág. 71) de los Estados. La idea de Nye Jr. cobra aún mayor vigencia en el contexto internacional actual, cuyo dinamismo comprende entre otras cosas: (i) una multiplicidad de actores internacionales con capacidad de influencia en la percepción pública, (ii) comunicaciones en tiempo real y flujos permanentes de información sin fronteras, (iii) un mayor activismo de la ciudadanía en los asuntos internacionales a través de su participación en redes sociales –lo que comprende un consecuente seguimiento y fiscalización a la acción exterior de sus Estados–, y (iv) la especial atención que se presta a las percepciones –individuales y colectivas– como motores que configuran la reputación y la imagen de los países.

En virtud de este panorama, se presenta el primer acápite del trabajo destinado a desarrollar el peso de la identidad, la imagen, la reputación y la gestión comunicativa en las relaciones internacionales contemporáneas; ello, a la luz de los insumos teóricos del constructivismo de las RR.II, y su vínculo con el poder blando de los Estados-Nación.

### **1.1.1 El constructivismo: Una corriente teórica disruptiva en las RR.II**

En el ámbito de las Relaciones Internacionales (RR.II), el debate y la discusión teórica en torno a la descripción de los fenómenos internacionales, al análisis del comportamiento de los Estados y a la explicación de la naturaleza del sistema internacional, ha estado tradicionalmente dominado por realistas y liberales, y sus respectivas vertientes. De acuerdo a (Wendt, 1992), antiguamente el debate en el seno de las RR.II giraba en torno a teorías rivales sobre la naturaleza humana y cómo ésta es reflejada en el sistema internacional; para luego centrarse en discernir hasta qué punto la acción del Estado está influenciada por la “estructura” (la anarquía y la distribución del poder) o por el “proceso” (interacción y aprendizaje) y las instituciones. Va a ser hacia fines de la década de los años ochenta y durante la década

de los noventa, que el duopolio teórico de las RR.II terminaría finalmente por “resquebrajarse”.

En aquel contexto de grandes cambios a nivel mundial es que se abrió paso el constructivismo, corriente que provee contenido respecto a la discusión sobre el lugar de las ideas, la identidad y los valores en el análisis los acontecimientos internacionales, y cuyas contribuciones teóricas terminaron siendo validadas e incorporadas en el marco de esta disciplina con el devenir de los años, cobrando hoy especial importancia para efectos del presente análisis.

Y es que, como afirma el investigador mexicano (Tah Ayala, 2018), las relaciones internacionales demandan diversas perspectivas de estudio para comprender la complejidad de sus interacciones; éstas son consideradas por el constructivismo como parte de un proceso sociológico, el cual desarrollaremos en el devenir del presente apartado, y que nos va a brindar las herramientas y el marco conceptual necesario para entender el escenario global actual. Escenario que presenta múltiples desafíos a los Estados –entre ellos comunicativos–, y que va a demandar respuestas estratégicamente formuladas de los mismos, en aras de cumplir con sus objetivos e intereses de política exterior.

Si bien el término *constructivismo* fue por primera vez empleado e introducido en la disciplina por el académico norteamericano Nicholas Onuf (1989)<sup>1</sup> cabe señalar que fue recién popularizado a partir del artículo *Anarchy is What States Make of It* del politólogo alemán Alexander Wendt, publicado en 1992 (Sánchez, 2012). Más adelante, Wendt extendería su aporte conceptual en la obra *Social Theory of International Politics* (1999), considerada por la crítica como una de las piezas fundacionales del enfoque constructivista.

---

<sup>1</sup> El término “constructivismo” o la denominación “constructivistas” para hacer referencia a los autores que expresaron ideas contrarias tanto a los enfoques materialistas como idealistas hacia fines de los ochenta, fue por primera vez empleado por Nicholas Onuf en la obra *World of our Making: Rules and Rule in Social Theory and International Relations*. University of South Carolina Press, Columbia, 1989.

En este aspecto, la lógica seguida por (Wendt, 1992) era la de pretender llenar el vacío conceptual que no lograba explicar los grandes acontecimientos internacionales de finales del siglo XX en el marco del fin de la Guerra Fría, y, de este modo, buscó sentar las bases de un enfoque alternativo de análisis de las RR.II. Según él, el debate entre neorrealistas y neoliberales hasta ese entonces se habían basado en el compromiso compartido con las premisas del racionalismo (enfoque del *rational choice*). En ese tenor, el objetivo declarado del autor en su obra fue la de construir un “puente conceptual” entre las corrientes tradicionales y dominantes de la disciplina, desarrollando un argumento constructivista que pueda explicar el rol de las ideas, las identidades y los intereses de los Estados sobre la base de un énfasis en la construcción social de la subjetividad a nivel internacional.

Más adelante aparecen otros autores que van a contribuir al desarrollo del enfoque constructivista, y que nos otorgan interesantes aportes conceptuales para analizar el panorama descrito. En ese sentido, de acuerdo a (Klotz & Lynch, 2007), la ontología constructivista descansa fundamentalmente en tres componentes: **intersubjetividad**, **contexto** y **poder**. El primero comprende estructuras y agentes; y considera a las normas, reglas, ideologías, culturas y significados como los fenómenos sociales que crean las identidades y guían la acción. Algunos significados se mantienen estables y crean órdenes sociales; y, la intersubjetividad se pone de manifiesto, en tanto los agentes estatales resaltan determinados significados que marcan la acción futura (Doval, 2015). En segundo lugar, el contexto es de especial importancia para la corriente constructivista, ya que, según (Checkel, 1998) el constructivismo se basa en dos supuestos:

- el entorno en el cual los estados actúan es tanto social como material; y
- este marco provee a los estados una interpretación de sus propios intereses.

Esto nos lleva a que –siendo las identidades una construcción social que emana de la interacción de los actores– al momento de analizar, por ejemplo, la identidad de la política exterior de un determinado Estado, sea imprescindible contextualizar el período histórico en que esa política exterior va a ser estudiada. En este aspecto, la

política exterior –como toda política pública– se halla influenciada tanto por el contexto social, como también por el contexto material en el que se halla inmersa (Doval, 2015). Por último, el poder como arista de la ontología constructivista cobra especial sentido al incorporar la definición de poder esbozada por el científico social español Manuel Castells, quien entiende al mismo como un proceso fundamental de la sociedad, en tanto que:

[...] es la capacidad relacional que permite a un actor social influir de forma asimétrica en las decisiones de otros actores sociales de modo que se favorezcan la voluntad, los intereses y los valores del actor que tiene el poder. El poder se ejerce mediante la coacción (o la posibilidad de ejercerla) y/o mediante la construcción de significado partiendo de los discursos a través de los cuales los actores sociales guían sus acciones (Castells, 2009).

Para el constructivismo, las identidades son socialmente construidas a partir de la relación y los roles que se establezcan entre los estados en el contexto de un sistema internacional anárquico. En este sentido, fruto de estas interacciones se forman identidades que no necesariamente son naturalmente conflictivas –como defiende el realismo– o racionalmente cooperativas –como defiende el liberalismo– (Doval, 2015). Lo interesante de esto es que al estar los intereses de los Estados definidos por sus respectivas identidades, éstos (los intereses) también se tornan susceptibles de cambio a partir de dichas interacciones. Más aún, los actores definen sus identidades, plantean sus intereses y sobre dicha base guiarían su comportamiento social (Santa Cruz, 2013).

De este modo, como establece Wendt (1999, pág. 1) y Tah Ayala (2018, pág. 391), los estudiosos de la política internacional van a estar centrados en dos postulados clave del constructivismo: primero, que las asociaciones humanas están determinadas por las ideas compartidas y no necesariamente por las fuerzas materiales; y, segundo, que la identidad y el interés de los actores están contruidos a partir de esas ideas compartidas y no por una designación natural.

En un artículo anterior, (Wendt, 1995, págs. 73-74) plantea que las estructuras sociales poseen tres características fundamentales: el conocimiento compartido –o

entendimiento intersubjetivo—, los recursos materiales y las prácticas. Para reforzar el punto, voy a centrarme en el primer rasgo. Tal y como afirman (Bravo Vergara & Sigala Gomez, 2014, pág. 438), el entendimiento intersubjetivo está basado en las ideas socialmente compartidas. De este modo, los conocimientos que resultan de esta dinámica se reflejan en las reglas, normas, significados, lenguajes e ideologías que dan forma a la identidad local y que, a la vez, determinan el comportamiento de los actores en el terreno internacional. Así, los entendimientos intersubjetivos llegan a hacerse estables y crean los órdenes sociales e instituciones que orientan el comportamiento de la sociedad internacional.

Ello es importante puesto que el constructivismo sostiene que, si bien el mundo influye en el comportamiento de los actores, también la interacción de los propios actores puede llegar a transformar el entorno en el que se desenvuelven (Bravo y Sigala, 2014, pág. 439). Este enfoque plantea que la sociedad es dinámica —y no estática—, pues gracias a las constantes interacciones sociales es posible transformar el medio, de la misma forma como el medio transforma a las sociedades en su interior.

Es decir, sobre la base de sus interacciones y la evolución de sus expectativas, las sociedades nacionales crean y transforman sus recursos inmediatos y generan imágenes propias que las diferencian de otras a nivel mundial; he ahí que las identidades adoptadas atesoren rasgos propios que las definan en función del resto. Ello, en tiempos de desmedida globalización y mediatización cobra aún más vigor por cuanto se ha entendido que este proceso de construcción social sucede de manera consciente y puede ser canalizado de múltiples fórmulas comunicativas. Es precisamente allí donde herramientas como la Diplomacia Pública o una iniciativa de Marca-País pueden materializar y orientar dicho proceso en función de los intereses establecidos.

En síntesis, ser constructivista en las relaciones internacionales significa estar con un ojo puesto en la construcción social de actores, instituciones y eventos (Hurd, 2009, pág. 392). Ello significa partir del supuesto de que la forma en que los individuos y los Estados perciben y se comportan en la arena internacional se basa en su comprensión

del mundo que los rodea; lo que incluye sus propias creencias, las identidades autodefinidas y las percibidas sobre los demás, así como los entendimientos compartidos y las prácticas internacionales en las que participan.

No obstante, se debe enfatizar que el empleo de la óptica constructivista para analizar el fenómeno de la comunicación estratégica de los Estados a través de herramientas como la Diplomacia Pública o la Marca-País –conceptos a desarrollar con mayor precisión más adelante– no significa dejar de lado que el poder material es importante o igual de vigente, o que la aplicabilidad de teorías más racionalistas han quedado obsoletas para entender la variedad de conceptos y categorías que se desprenden del análisis de las RR.II. De hecho, según (Santa Cruz, 2013) aún cuando se use el constructivismo como enfoque de análisis de los fenómenos de las RR.II, éste no constituye *per se* una teoría sustantiva de la disciplina, sino que es más bien una inclinación filosófica o un marco analítico amplio que sirve de complemento para observar la política internacional.

En balance, se considera que un signo del auge del constructivismo en las últimas dos décadas ha sido el grado en que los enfoques *mainstream* de las RR.II han llegado a reconocer el contenido socialmente construido de algunos de los conceptos que utilizan sus autores. Por ejemplo, los “bienes analíticos” tradicionalmente hallados bajo la esfera del realismo –como el ejercicio del poder estatal– hoy incorpora conceptos tales como estatus, prestigio, reputación y hegemonía, todo lo cual tiene sentido solo en términos de poder legitimado o entendimientos compartidos (Hurd, 2009, pág. 313). Son, por lo tanto, bienes materia de análisis del enfoque constructivista también. La emergencia de esta rama teórica de las RR.II, en definitiva, ha tenido como resultado el difuminar los límites entre los enfoques de la disciplina, haciéndolos difíciles de definir en términos exclusivos.

La síntesis de lo expuesto sugiere que la teoría constructivista de las RR.II ofrece el marco y el contenido respecto del lugar de las ideas, la identidad, los valores, la cultura y los significados en el análisis de la conducta de un actor internacional; ello como parte de un proceso sociológico de construcción de la subjetividad a partir de la

interacción con el resto de agentes en un contexto determinado. En una sociedad internacional tan dinámica como la contemporánea este marco analítico puede servir para explicar el peso de la imagen y la reputación en el poder blando de los Estados.

### 1.1.2 El poder blando o *soft power* de los Estados

Como se mencionó en la introducción, en los tiempos de hoy, la imagen que proyecta un país se está volviendo cada vez más relevante en el marco de su relacionamiento con el exterior. Afirman (Buhman & Ingenhoff, 2014) que como tendencia histórica reciente el establecimiento moderno de observadores externos al sistema estatal, como las organizaciones internacionales y los medios de comunicación de alcance global, ha impuesto nuevas formas de competencia entre los países, cambiando el enfoque hacia la gestión de "bienes blandos" (Werron, 2014), como la imagen y la reputación.

Por esta razón considero necesario abordar a continuación el tipo de poder que se pretende ejercer mediante acciones de comunicación estratégica, sobre la base de elementos como la persuasión y el atractivo, más que por métodos de coerción e imposición a los actores.

En este sentido, se opta por sumar a la conceptualización previa de poder presentada por Castells (2009) el aporte de (Nye, 1990) quien, en primer lugar, define el poder como la "capacidad de influir en el comportamiento de otros para obtener los resultados que uno quiere"; y que, para lograrlo, existen tres fórmulas: (i) coaccionar con amenazas; (ii) inducir el cambio de comportamiento con pagos o retribuciones; o (iii) atraer y cooptar.

Este último representa en esencia el denominado poder blando o *soft power*: lograr que otros actores te aprecien de tal manera que estén dispuestos a cambiar y moldear su comportamiento en función de tu voluntad (Snow & Taylor, 2009).

Dicho concepto fue acuñado por Nye en un artículo para *Foreign Policy* en 1990 y desarrollado posteriormente con mayor precisión en 2004 en su obra *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Su propuesta, tal y como recoge en su

investigación el Tercer Secretario SDR Alejandro Paredes (2018), estudia cómo el atractivo de una serie de intangibles tales como la cultura, ideales, políticas, educación y diplomacia de una nación brindan la capacidad al Estado de persuadir a otras naciones de alinearse voluntariamente a sus objetivos e intereses de política exterior.

El autor describe que esto representa una forma indirecta de ejercer el poder. Ello, en tanto un país puede obtener los resultados que desea en la política mundial porque otros países quieran seguir su estela, admirando sus valores, aspirando a su nivel de prosperidad (Nye, 2003). Expresado de otra forma, a través del *soft power*, el atractivo de un actor incrementa su presencia en el escenario internacional; lo hace más influyente (Leylavergne & Parra, 2009) (Hernández León, 2008).

En efecto, (Nye, 2004) sostiene que el poder blando se caracteriza por la habilidad para conseguir lo que uno pretende por medio de la seducción o atracción, a través de medios culturales e ideológicos, y no por medio de la coerción o el pago – denominado *hard power* en contraposición –; dicho de otro modo, conseguir que otros ambicionen lo que uno desea, lo cual implica la posibilidad de conseguir que otros Estados alineen sus intereses de política exterior a los de uno (Saavedra Torres, 2012).

En ese sentido, se ha identificado que “fomentar la atracción y la configuración de la agenda política de otros países utilizando como recursos valores políticos, la cultura, la política exterior y como herramientas gubernamentales la Diplomacia Pública, y las diplomacias bilateral y multilateral” (Tucci, 2018) puede aumentar significativamente la proyección del Estado en el sistema internacional.

Del mismo modo considero oportuno incorporar la categoría presentada por los académicos detrás de la publicación *The Routledge Handbook of Public Diplomacy*, (Snow & Taylor, 2009), quienes establecen que lo que da a cualquier país una ventaja en materia de poder blando se puede medir por las siguientes dimensiones: (i) cuando la cultura y las ideas coinciden con las normas globales prevalecientes; (ii) cuando una nación tiene mayor acceso a múltiples canales de comunicación que pueden influir la forma cómo se enmarcan los problemas en los medios de comunicación mundiales

(*framing*); y (iii) cuando la credibilidad de un país se ve reforzada por el comportamiento nacional e internacional.

En función de ello, (Snow & Taylor, 2009) estiman –a modo de ejemplo– que si bien los Estados Unidos cuentan con una ventaja comparativa respecto de los dos primeras dimensiones, tienen una desventaja decisiva en la última fundamentalmente como resultado de los grandes desaciertos en su política exterior en esta primera parte de siglo XXI, como la Guerra de Irak. Más aún, se piensa con particular énfasis en esta noción a partir de la política exterior del “*America First*” impulsada por Donald Trump.

Estas nociones cobran un vigor especial a la luz de la revolución tecnológica que ha supuesto la introducción de las TICs –a analizar en detalle en el apartado 1.4– a las dinámicas de la sociedad internacional. Como recoge en su investigación el Tercer Secretario SDR Jesús Hernández León (2018, pág. 49) “un país no puede quedarse rezagado ante el galopante avance tecnológico en el cual se halla la sociedad en general”. Por ende, es importante, prestar atención a las ventajas que la tecnología puede otorgar al Estado para proyectar su poderío blando en el mundo:

Un *soft power* desarrollado aumentará la competitividad de un país en la era de la información, ya que significará que éste posee una cultura y valores adaptados a las normas globales imperantes, acceso a las corrientes de información y comunicación, mayor influencia en el proceso de elaboración del conocimiento y credibilidad en la conducción de asuntos domésticos e internacionales (Molina & Iglesias, 2014).

En definitiva, luego de comprender que las herramientas de poder blando subyacen en la cultura internacional de las naciones tomando la forma de normas y reglas de conducta por las cuales se rigen los estados y demás actores (Saavedra Torres, 2012), resulta necesario explorar y trabajar sobre la base de una visión interdisciplinaria con miras a estructurar procesos más eficientes para desplegar dichas capacidades.

Procesos en los que el manejo de la realidad y el acervo cultural como base para el desarrollo del capital de marca (Saavedra, 2007), toma especial relevancia; partiendo del paraguas teórico de constructivismo, que asume que las personalidades o

identidades de los Estados son variables en tanto dependen del contexto histórico, cultural, político, y social en que interactúan; y que desafían a los hacedores de políticas públicas a generar modelos sostenibles que brinden herramientas de alcance internacional capaces de llevar a buen término los pases de persuasión e influencia política de sus Estados (Saavedra Torres, 2012).

Motivo por el cual a continuación desarrollaré conceptualmente algunas ideas sobre cómo establecer y posicionar una identidad nacional robusta en la comunidad internacional, en un contexto de alta competencia por los recursos y las audiencias estratégicas.

### **1.1.3 La Identidad Competitiva de los países**

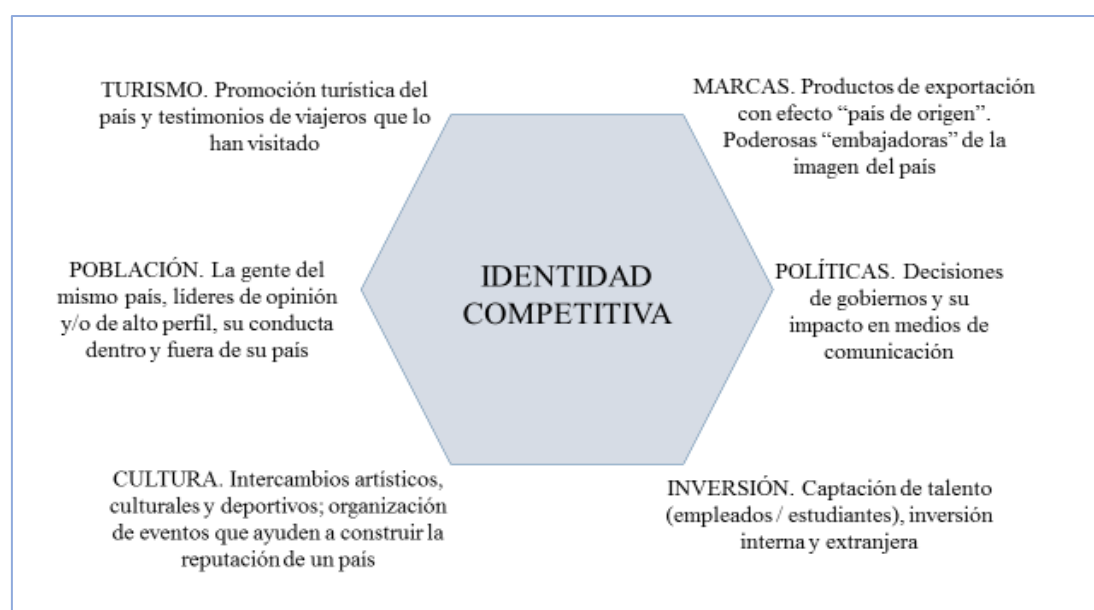
En los últimos tiempos, los circuitos de información y los medios internacionales han incrementado la conciencia pública sobre los límites territoriales de las naciones y el conocimiento sobre los diferentes pueblos y culturas que las caracterizan (Guibernau, 2009, pág. 41). Al respecto, los gobiernos trabajan la difusión de sus valores y atributos como nación, lo que conlleva sus símbolos, principios y tradiciones, a fin de destacarse internacionalmente en la opinión pública (2009, pág. 46).

En ese sentido, surge el concepto de “Identidad Competitiva”, el cual fue acuñado en 2007 por el consultor británico Simon Anholt en el marco de su obra *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. En ésta, Anholt plantea una versión más desarrollada del concepto de Marca-País; concepto que él mismo acuñó a mediados de los noventa y que desarrollaré a plenitud en el apartado 1.3. Así, en dicha publicación, el autor describe cómo en el contexto actual, los Estados-Nación –y otras entidades territoriales– compiten por el posicionamiento de su identidad en la arena internacional; y, aborda desde un enfoque alternativo, la importancia de desarrollar una imagen holística y una marca asociada para dicho fin (Anholt, 2007).

En ese marco, el autor ofrece un interesante esquema denominado el “Hexágono de la Identidad Competitiva” (ver gráfico No. 1). Este sintetiza los seis canales esenciales a

través de los cuales los diferentes Estados interactúan con el resto del mundo. De acuerdo con el enfoque de (Anholt, 2007), estos canales constituyen los pilares de un proceso mediante el cual todo gobierno puede –y debiera– dirigir el diseño y la construcción de los sistemas, políticas y estrategias necesarias para proyectar a nivel internacional “un flujo constante y uniforme de evidencias palpables” dignas de la reputación que desea obtener.

### Gráfico No. 1 – El Hexágono de la Identidad Competitiva



Elaboración: Simon Anholt (2007, pág. 26).

El gráfico explica, además, lo que para el consultor británico significa la conjunción de elementos que toda administración pública responsable y consciente debiera atender en la ejecución de una estrategia cuyo principal fin sea el de obtener una reputación nacional auténtica, sólida y, por lo tanto, respetable ante el resto de la comunidad internacional (Anholt, 2007) (Chávez Galindo, 2016).

Es por ello que la tarea de definir estas categorías en torno a la gestión de la Imagen-País, a criterio personal, va a requerir de la más amplia participación y compromiso institucional de los diferentes sectores involucrados en la configuración de la identidad nacional y la proyección de la imagen correspondiente. En esa línea, Anholt expresa que "(...) a la Identidad Competitiva se le debe tratar como un componente de la

política nacional, no como una disciplina por derecho propio, ni como una ‘campaña’ que puede separarse de las acciones convencionales de planeación, liderazgo, gobernabilidad o desarrollo económico” (Anholt, 2007). Que es como se ha concebido tradicionalmente a la Marca-País; llámese, un proyecto específico para atender a una necesidad específica de comunicación en función de objetivos netamente económicos.

Más adelante, en una publicación posterior del año 2010, denominada *Places: Identity, Image and Reputation*, Anholt ratifica esta hipótesis y refuerza la idea de la Identidad Competitiva como “una herramienta holística para construir o reconstruir la imagen de un país” (Anholt, 2010). De esta forma, tomando como base los aspectos plasmados en su hexágono, el Estado sería capaz de influir positivamente en la opinión pública internacional y así consolidar un “respeto global”, teniendo en consideración a la identidad nacional como un medio indispensable para dicho fin (Anholt, 2010).

Finalmente, la propuesta teórica de Anholt sostiene que, en definitiva, aquellos países que no son fuertes –en términos de potencia– necesitan ser interesantes; precisan ejercer cierto poder de atracción en caso de no poder ejercer el de coacción. Y justamente la fuente de esa atracción se hallaría –entre otras cosas– en su identidad individual, su cultura, su historia, su tierra, sus tradiciones, su genio y su imaginación (Anholt, 2010). De eso se trataría la Identidad Competitiva. Un concepto ciertamente alternativo, el cual he considerado interesante de incorporar para efectos de la presente investigación por cuanto constituye la base de toda Imagen-País fuerte.

#### **1.1.4 Gestión de la comunicación y un modelo multidimensional de la Imagen-País**

Para efectos del presente acápite he considerado oportuno trabajar sobre la base del innovador modelo propuesto por los investigadores (Buhman & Ingenhoff, 2014) para analizar el concepto de la Imagen-País, con sus alcances y aristas metodológicas; de manera que se pueda proveer con el marco conceptual necesario para, más adelante en el tercer capítulo de la presente tesis, poder dilucidar un esquema de articulación multisectorial que procure integrar todas las dimensiones de la imagen que el Perú proyecta en el exterior.

En primer lugar, cabe señalar que, en comparación con el grado de atención y prioridad que se le otorgaba en el pasado, la realidad muestra que los líderes políticos de hoy están cada vez más preocupados por cómo se estima y se percibe su país en el extranjero (Kunczik, 2003) (Werron T. , 2014) y producto de ello se vienen aplicando cada vez con mayor amplitud prácticas de gestión de la comunicación a nivel del sistema del Estado-Nación (Dinnie, 2008) (Snow & Taylor, 2009); (Van Dyke & Vercic, 2009).

En ese sentido, múltiples aportes académicos evaluados a la fecha señalan que la Imagen-País, entendida como "la representación cognitiva que una persona tiene sobre un país determinado" (Kunczik, 2003, pág. 412), tiene una amplia gama de efectos sobre las relaciones internacionales del mismo. Al respecto, se afirma que las imágenes de los países pueden influir de manera considerable en: (i) los flujos de inversión extranjera directa que estos perciben (Kotler & Gertner, 2002) (Kunczik, 2002) (Wee, 1993), (ii) el crecimiento de sus exportaciones y el valor que se asigna a sus productos y servicios (Papadopoulus & Heslop, 1993), (iii) la prosperidad de sus industrias turísticas nacionales (Chon, 1990) (Gertner, 2010) (Tapachi & Waryszak, 2000) (Walmsley & Young, 1998), (iv) el atractivo de sus mercados laborales nacionales (Papadopoulus, 2004), y sistemas educativos (Gertner, 2010); así como en (v) la estabilidad de sus relaciones exteriores y, en última instancia, su grado de influencia política en el sistema internacional (Gilboa, 2008) (Sun, 2008) (Van Ham P. , 2008).

Resulta evidente, pues, que la creciente importancia del concepto de Imagen-País ha planteado la necesidad de analizar y comparar estos constructos y sus efectos tanto en la investigación como en la práctica. Motivo por el cual centro el enfoque de este trabajo en torno a su gestión.

De esta forma, un primer conjunto de estudios que aborda la percepción de los países se puede encontrar en las décadas de 1930 y 1940<sup>2</sup>. Desde entonces, el supuesto de

---

<sup>2</sup> Entre los estudios pioneros de la materia que se hallaron, se encuentran: Katz, D. & Braly, K. (1933), *Racial stereotypes of one hundred college students*. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 28: 280–290; Child, IL.

que la Imagen-País trabaja sobre procesos sociales y psicológico-cognitivos, y que producto de ello se genera un impacto diversificado –y en definitiva un beneficio– en los ámbitos económico, cultural y político, ha despertado el interés de la academia y ha fomentado la elaboración de diversos estudios sobre su naturaleza y alcance en una amplia gama de campos científicos. No obstante, en cuanto al corpus sustancial de la literatura disponible sobre la Imagen-País, van a decir (Buhman & Ingenhoff, 2014), éste puede sistematizarse función de cuatro áreas o perspectivas de investigación:

1. **La perspectiva de los estudios de negocios.** Aquí se investiga con interés el concepto de Imagen-País en referencia a su impacto en el comportamiento de los consumidores y los retornos producto del comercio internacional. Desde esta perspectiva se han desarrollado diferentes conceptos en el sub-campo de *marketing* con un enfoque en las marcas nacionales y los efectos de la marca de origen (Buhman & Ingenhoff, 2014). Este, por ejemplo, sería el enfoque empleado por PROMPERÚ en el desarrollo de la Marca-Perú, iniciativa que abordaré a profundidad en el capítulo 3.
2. **La perspectiva de la psicología social.** Desde este enfoque se analizan la identidad e Imagen-País en relación con el proceso de cognición, las emociones y el comportamiento individual (Buhman & Ingenhoff, 2014).
3. **La perspectiva de la ciencia política.** Desde esta perspectiva, la Imagen-País es estudiada en referencia a su impacto en los asuntos internacionales, la identidad política y el comportamiento de los Estados-Nación, en tanto unidades del sistema internacional. Aquí, los conceptos de imagen, identidad, reputación y Marca-País, van a decir los autores, se desarrollan y aplican en los sub-campos de las relaciones internacionales y la antropología política (Buhman & Ingenhoff, 2014).
4. **La perspectiva de la ciencia de la comunicación.** Desde este último ángulo, la Imagen-País se estudia como fenómeno discursivo asociado al campo de la

---

& Doob, L.W. (1943), *Factors determining national stereotypes*. The Journal of Social Psychology 17: 203–219; Klingberg, F. (1941), *Studies in measurement of the relations among sovereign states*. Psychometrika 6: 335–352; y Kusunoti, K. (1936), *Mental characteristics of the Japanese as seen by Japanese and American students*. Japanese Journal of Applied Psychology 4: 232–237.

comunicación institucional u organizacional y de mediatización masiva, prestando atención al análisis de la gestión de contenidos y su efecto en los medios de comunicación (Buhman & Ingenhoff, 2014).

Ahora, considero que lo interesante del estudio propuesto por (Buhman & Ingenhoff, 2014) es que proporciona una visión general y a la vez sinóptica de los avances en la conceptualización de la Imagen-País –en los ámbitos de estudio mencionados–. Además muestra cómo se puede consolidar el conocimiento disponible de estos campos para articular y concebir un análisis integrado la Imagen-País a partir de la aplicación del modelo de *communication management* (en español, gestión de la comunicación), componente del ámbito corporativo que se enfoca en el nivel, alcance y eficacia de la comunicación entre una organización o entidad y sus públicos o audiencias.

Desde este modelo se considera que, sobre la base de una identidad organizacional consolidada, la gestión de la comunicación se va a orientar a la creación de una imagen favorable en grupos de *stakeholders* considerados clave por medio de acciones e iniciativas de comunicación estratégica, con el objetivo último de fortalecer el grado de confianza y la consecuente reputación de la organización, de manera que se pueda influir mejor en el comportamiento de dichos *stakeholders* (ver Gráfico No. 2).

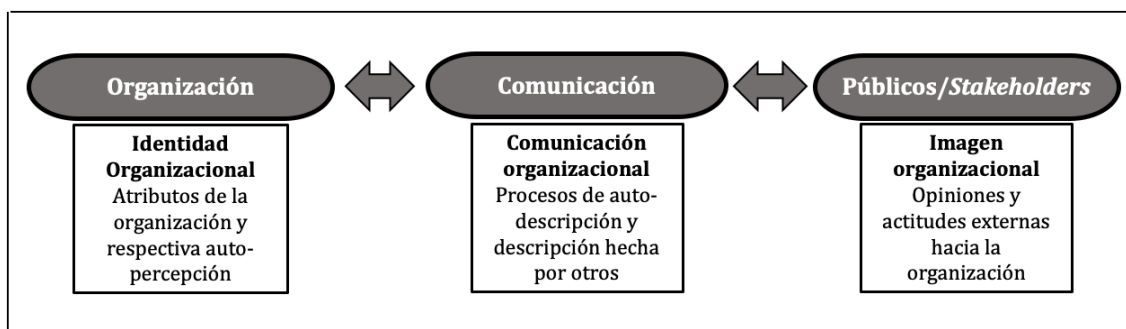
Partiendo de dicha base y adaptándola al ámbito público, las entidades estatales encargadas de diseñar y ejecutar esta gestión, son pensadas conforme a este modelo como instituciones con la necesidad de comunicar contenidos que orienten al fortalecimiento de la Imagen-País y, consiguientemente, de la reputación que ese Estado busca consolidar y posicionar en función de sus objetivos de política exterior. Así, el método –en tanto se pruebe eficaz– puede ser adaptado a las necesidades comunicativas de los Estados frente a la opinión pública internacional.

En consecuencia, el modelo de *communication management* para efectos de este trabajo va a implicar la gestión de la comunicación entre un determinado Estado y sus públicos o audiencias extranjeras, dinámica desenvuelta en el marco de sus relaciones

públicas internacionales (Kunczik, 2003) o, de manera más institucionalizada, en el de su estrategia de Diplomacia Pública (Snow & Taylor, 2009).

Por lo tanto, (Buhman & Ingenhoff, 2014) van a decir que un estudio de la Imagen-País desde el modelo propuesto, en esencia, contiene tres –fundamentales e interrelacionados– niveles de análisis: (i) la identidad de un país, (ii) los procesos de comunicación internacional alrededor de ese país, y (iii) las opiniones y actitudes que sobre el mismo se formen entre los diferentes públicos de interés o grupos de *stakeholders*.

### Gráfico No. 2 - Relación conceptual entre identidad, comunicación e imagen organizacional



Elaboración propia a partir de los insumos de (Buhman & Ingenhoff, 2014)

Dicho esto, y en pos de ir sistematizando el conocimiento incorporado, procedemos a esclarecer los conceptos de identidad-país, Imagen-País, reputación-país y Marca-País para conocer las líneas teóricas que los segmentan. Y es que, en sí, la imagen, reputación, marca e identidad-país constituyen conceptos de gran relevancia en las cuatro perspectivas de estudio abordadas anteriormente, y son piezas fundamentales para la investigación propuesta, sobre la base del modelo de gestión de la comunicación.

En ese sentido, al momento de integrar el conocimiento disponible en los diferentes campos de estudio, he considerado necesario desarrollar un marco básico que articule estos –estrechamente ligados– conceptos; aclarando las líneas de demarcación

conceptual, así como el nivel de interrelación de los mismos. No obstante, es importante dejar constancia que dicho marco pretende ser simplemente un medio para vincular conceptos de una manera que ayude a uno a integrar el conocimiento publicado en una variedad de ámbitos científicos, no para proporcionar un conjunto de definiciones exclusivas y universalmente aplicables.

De manera análoga a un concepto de imagen ampliamente utilizado, la Imagen-País puede ser definida como "la suma de creencias, actitudes e impresiones que una persona o grupo de personas tiene de un objeto" (Barich & Kotler, 1991, pág. 95); en este caso de un país. Ahora, tal y como (Grunig, 1993) enfatiza, debe haber una distinción conceptual clara entre percepción externa –correspondiente a audiencias/públicos extranjeros–, y autopercepción –correspondiente a la población doméstica del país– para poder desarrollar a mayor profundidad dicha definición sobre la base de dos unidades de análisis distintas.

Para dar cuenta de esta diferenciación, es esencial distinguir los conceptos de imagen e identidad-país. Así, si la Imagen-País es conceptualizada como la percepción generada entre los públicos extranjeros, la identidad-país va a referirse a la autopercepción de los ciudadanos de un determinado país (Rusciano, 1997). La identidad-país para estos efectos significa una forma de identidad colectiva basada en el nivel individual (Ashmore, Deaux, & McLaughlin-Volpe, 2004) (Rusciano, 2003).

Esta distinción analítica no pretende ocultar tampoco el hecho de que los públicos nacionales pueden, de hecho, ser muy diversos, toda vez que una sociedad plural contiene diferentes grupos sociales, con idiosincrasias, intereses y percepciones distintas, como pueden ser por ejemplo: los inmigrantes, las poblaciones regionales o las minorías étnicas. No obstante, para efectos de este trabajo tomaré la identidad del país como un constructo concertado a nivel población nacional, que abarque de manera amplia la manera cómo nos auto-percibimos; siendo esto dinámico en el tiempo.

Por otra parte, las imágenes públicamente comunicadas en las diversas audiencias extranjeras, a su vez, se vuelven importantes a medida que se acumulan para formar la

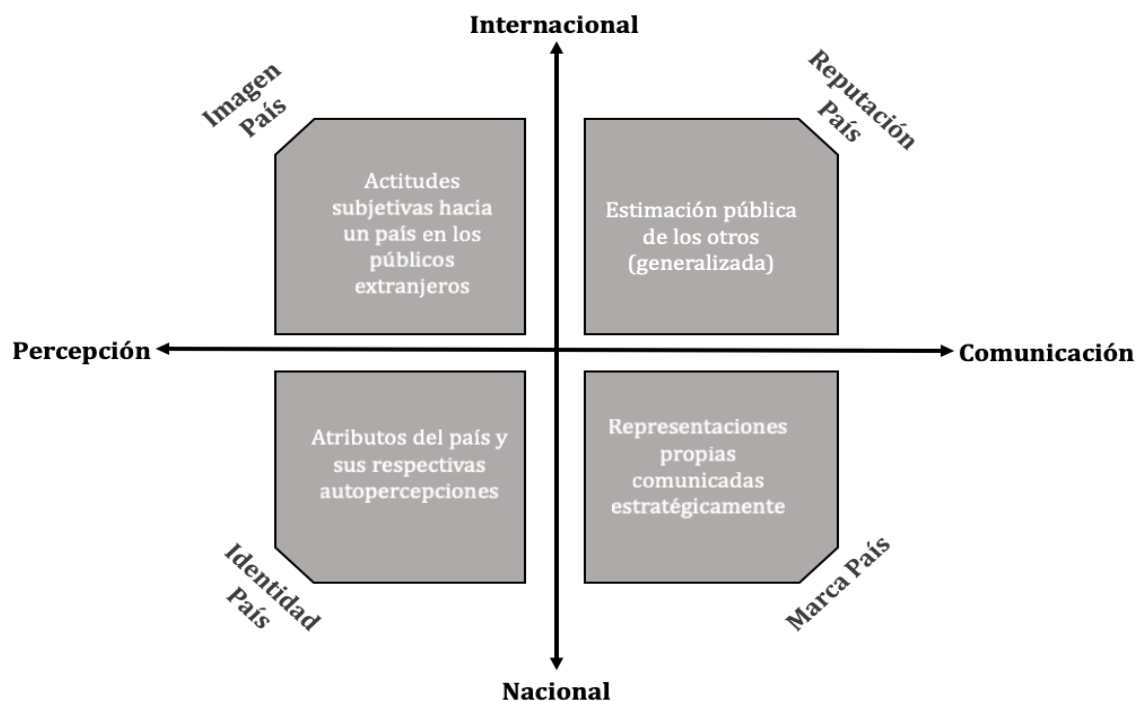
reputación global de un país (Rusciano, 1997). En el modelo de gestión de la comunicación, la reputación comúnmente se define como “la estimación global de una organización por todos sus *stakeholders*” (Fombrun, 1996). En nuestro ámbito de estudio, estos últimos serán entendidos como las audiencias, grupo de audiencias, o públicos específicos considerados de interés para el Estado.

La reputación implicaría, entonces, la estima pública que se tiene de una entidad social, en este caso un país. La reputación del país, por lo tanto, no es simplemente una suma de imágenes agregadas, sino la síntesis emergente de múltiples actitudes individuales sobre un país como resultado de procesos complejos de comunicación en sociedades de medios modernos (Thiessen & Ingenhoff, 2011). Como tal, la reputación del país se desarrolla en el entorno internacional de un país cuando las evaluaciones, valoraciones y opiniones de ese país son comunicadas públicamente – principalmente a través de medios de comunicación masivos – y generalizadas por otros.

Finalmente, una marca, tomando una definición común, es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos destinados a identificar los bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los de los competidores” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 255). Como tal, la marca es ante todo una auto-representación “atractiva”, diseñada intencionalmente en el marco de un planeamiento estratégico previo. Aplicada al “mercadeo” de los países, esta es concebida como un producto de información estratégicamente comunicada por un Estado sobre su propio país para posicionarse en un determinado ámbito competitivo.

A modo de síntesis, los conceptos repasados en el presente acápite, van a decir (Buhman & Ingenhoff, 2014) pueden ser sistematizados a partir de la coordinación entre la dimensión primaria (nacional frente a internacional) y el proceso constitutivo (percepción frente a comunicación), como se puede apreciar abajo en el Gráfico No. 3.

**Gráfico No. 3 – Marco coordinación entre identidad, imagen, reputación, y marca país**



Elaboración propia a partir de los insumos de (Buhman & Ingenhoff, 2014)

Desplegadas como ejes básicos de demarcación, estas características ayudan a identificar no sólo los rasgos individuales de estos conceptos, sino también a demostrar su dependencia mutua debido a su interrelación convergente dentro de un proceso de interacción social más amplio, en el que la comunicación pública es percibida individualmente y las percepciones individuales se vuelven parte de un discurso público (Buhman & Ingenhoff, 2014). El esquema presentado se piensa resulta útil para tener claro los alcances de cada uno de estos constructos, de manera que puedan ser inteligentemente coordinados a la hora de implementar un modelo de gestión del a Imagen-País.

Ahora bien, el segundo gran componente que nos interesa de la propuesta de (Buhman & Ingenhoff, 2014) está vinculado al modelo multidimensional de la Imagen-País, enfoque teórico que resume la forma como está compuesta la imagen de un

determinado país en el imaginario de los públicos internacionales, y que adoptamos para el entendimiento del presente estudio de tesis.

Ahora, para poder incorporar al trabajo el modelo multidimensional de la Imagen-País de (Buhman & Ingenhoff, 2014), primero es importante identificar los tres componentes conceptuales que fundamentan su esquema. En primer lugar, está la identidad concebida por (Smith A. , 1991) para determinar los atributos genéricos que definen al objeto de referencia, en este caso un Estado-Nación. Por lo que estos elementos consisten en: un territorio determinado, una historia y tradiciones común, una economía y un mercado doméstico, una cultura pública, un conjunto de normas y valores comunes, y una organización política soberana. La conjugación de los mismos, de acuerdo al autor, va a consolidar la identidad nacional del Estado.

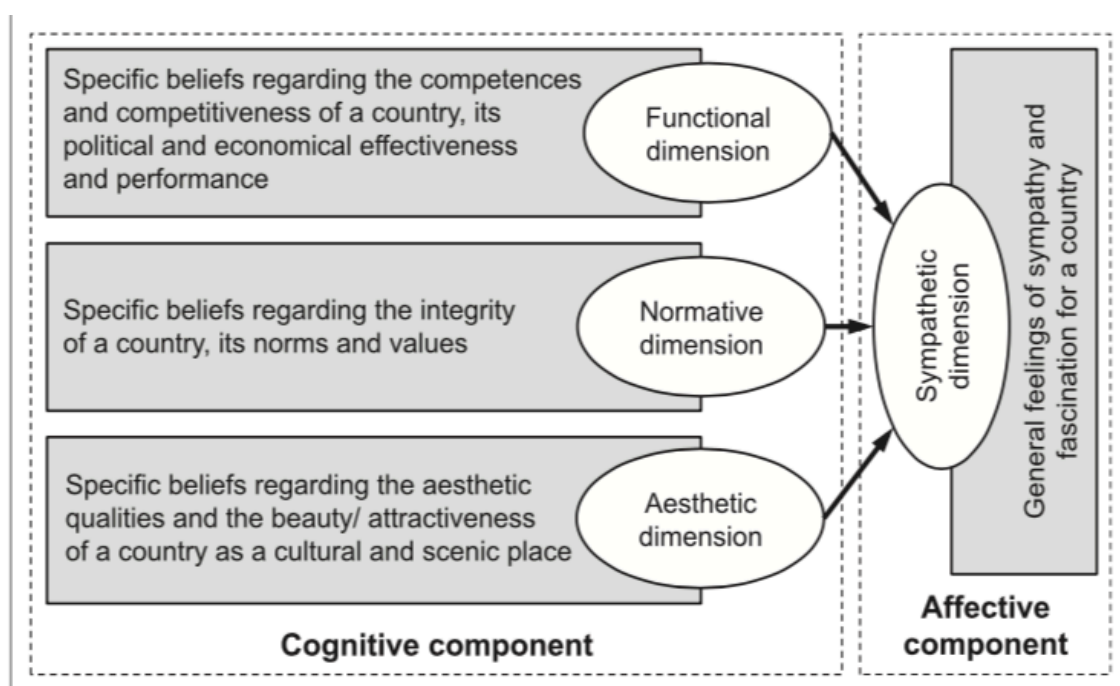
En segundo lugar, se contempla la teorización de la actitud propuesta por (Ajzen & Fishbein, 1980) en su obra *Theory of Reasoned Action*, como paradigma aglutinador de los componentes que constituyen las actitudes y la base cognitiva que están detrás de la construcción de la Imagen-País. En ese sentido, las imágenes de los países comprenden un componente de creencias (visto como el componente cognitivo) y un componente de emociones (visto como el componente afectivo) hacia el objeto de imagen: el Estado-Nación. Sobre dicha base, se asume que la construcción de una Imagen-País representa un proceso –relativamente– racional en el que lo que uno sabe sobre un país afecta a cómo uno se siente hacia el mismo.

Finalmente, se incorpora el modelo de reputación corporativa desarrollado por (Eisenegger & Imhof, 2008), aplicado como marco referencial para diferenciar las múltiples dimensiones de la imagen de un país. De acuerdo con este modelo, cada objeto social se juzga de acuerdo con las creencias individuales sobre: (i) sus cualidades funcionales (habilidades, competencias y éxito), (ii) sus cualidades normativas (integridad), y (iii) sus cualidades emocionales (simpatía y fascinación).

Al articular estos componentes, (Buhman & Ingenhoff, 2014, pág. 113) van a afirmar que, en síntesis, el proceso de construcción de la Imagen-País se expresa como “la

actitud subjetiva de distintos *stakeholders* hacia una determinada nación y su respectivo Estado” sobre la base de sus atributos reconocibles, lo que comprende creencias específicas y sentimientos generales hacia el mismo en las siguientes dimensiones: funcional, normativa, estética y simpática; tal y como se muestra en el Gráfico No. 4 a continuación.

**Gráfico No. 4 – El modelo multidimensional de la Imagen-País**



Elaboración: (Buhman & Ingenhoff, 2014, pág. 115)

Como muestra el gráfico, la dimensión funcional de la Imagen-País propuesta por (Buhman & Ingenhoff, 2014) dentro del componente cognitivo del constructo, que abarca las creencias sobre las competencias y la competitividad de un país, se explora con referencia a atributos relacionados con la economía nacional y la organización política de ese país. En ese sentido, dicha dimensión comprende juicios específicos sobre atributos como: (i) el desempeño general de la economía (indicadores macroeconómicos), (ii) el prestigio y eficiencia de las empresas nacionales, (iii) la competitividad de los productos y servicios provenientes de ese país; (iv) sus mercados

laborales y sistema educativo; (v) los avances de ese país en investigación y desarrollo tecnológico (I+D); y (vi) la naturaleza y competencia de su sistema político.

La dimensión normativa de la Imagen-País propuesta por (Buhman & Ingenhoff, 2014), que cubre las creencias sobre la integridad de un país, se desarrolla en función del atributo de las normas y valores que caracterizan al mismo. Un marco común respecto de esta dimensión contiene, por ejemplo, juicios específicos con respecto a la responsabilidad social y ecológica del país frente a desafíos globales como la pobreza y el cambio climático.

La dimensión estética de la Imagen-País propuesta por (Buhman & Ingenhoff, 2014), engloba las creencias con respecto a las cualidades estéticas y el atractivo de un país a partir de atributos relacionados con su acervo cultural y sus tradiciones, así como su belleza paisajista y biodiversidad vistos como una suerte de capital geográfico. Por último, el modelo propuesto por los autores incorpora la dimensión simpática de la Imagen-País, que constituye el componente afectivo de la construcción – diferenciándose así de las tres dimensiones precedentes–, y la cual básicamente consiste en los sentimientos generales de simpatía y fascinación hacia un país.

Finalmente, indicar que se optó por incorporar el aporte teórico de estos dos investigadores puesto que su enfoque integral es el primero de su tipo en desarrollar un marco de coordinación que efectivamente sistematiza los conceptos centrales en el análisis de la Imagen-País, a partir de diferentes perspectivas y campos de estudio. Aquí se destaca la incorporación del *communication management* como paradigma de gestión estratégica de los canales, contenidos y públicos de interés aplicado al ámbito de la comunicación de los Estados. Más aún, proporciona un modelo multidimensional para trabajar la Imagen-País sobre la base de su interrelación con los conceptos de identidad, reputación y marca.

### **1.1.5 La comunicación como instrumento de política exterior**

Luego de presentar el paradigma de la gestión de la comunicación en relación con la proyección positiva de la Imagen-País, creo conveniente cerrar este primer apartado incorporando algunas reflexiones finales acerca del rol comunicador del Estado en esta era de la información, de manera que se vislumbre la importancia de la comunicación estratégica como instrumento de la política exterior del mismo.

Es fundamental establecer esta precisión puesto que la comunicación, tradicionalmente, se ha entendido, de acuerdo al especialista español Rafael Rubio, “bien como un elemento opcional dentro de la gestión pública o bien como un cosmético con el que adornar las políticas públicas” (Rubio, 2014, pág. 10). Según este académico, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, el enfoque reduccionista con el que se había abordado la comunicación por muchos años, planteaba la instrumentación de la misma meramente como un medio para lograr el poder y, una vez alcanzado este, como un asunto de menor importancia, un elemento accesorio de la política.

De esta forma, la gestión pública estándar –especialmente en el ámbito de la diplomacia– solía identificarse con la discreción o el secreto de los temas realmente importantes, de espaldas al público y sobre una base de un control vertical del proceso comunicativo. Sólo durante situaciones o períodos de crisis e incertidumbre, la comunicación de los gobiernos emerge como prioridad.

No obstante, como se expone a lo largo de la presente investigación, los cambios políticos, sociales y tecnológicos de las últimas décadas han propiciado que la concepción tradicional acerca del papel de la comunicación pública –particularmente en el entorno de las Cancillerías– haya transitado un proceso de transformación. Como bien indica el profesor Rubio, “la comunicación se entiende cada vez más como una herramienta estratégica, un instrumento indispensable para hacer posibles los proyectos y ejecutar los planes” (Rubio, 2014, pág. 10).

De esta forma, en plena era digital y de la sociedad red, la información se constituye como una materia prima del poder, por lo que, la gestión de sus flujos en el marco de la Diplomacia Pública –a analizar en el siguiente apartado– pasa a estar en la primera línea de la acción exterior de los Estados; por cuanto, en materia de comunicación, la novedad radica en que “la diplomacia ha caído bajo el escrutinio de los medios de comunicación y la opinión pública” (Gilboa, 2008, pág. 55).

Y es que, en efecto, en virtud de los cambios estructurales que el mundo viene atravesando con la revolución de las TIC, considero que se torna no solo válido, sino necesario, el reflexionar sobre cómo repotenciar la función diplomática en el ámbito comunicativo. Ello va en sintonía con lo expresado por el profesor español Juan Luis Manfredi, quien afirma que “mientras que la actividad diplomática convencional requiere el reconocimiento previo y depende de la voluntad de los Estados, la imagen exterior no entiende de tales limitaciones previas” (Manfredi J. , 2011, pág. 203).

En definitiva, los Estados parecen estar comprendiendo que para optimizar la defensa sus intereses y la consecución de sus objetivos de política exterior es imprescindible mantener activas relaciones con los distintos actores del comunidad internacional, ejercitar labores didácticas, construir una narrativa estratégica (Miskimmon, O'Loughlin, & Roselle, 2018), explicar lo que está pasando, y ofrecer a la opinión pública la mejor visión posible de sí mismos (Rubio, 2014). Ello, va a decir este académico, dista de ser mera propaganda en la medida en que el debate es considerado abierto, expreso, global y digital. No obstante, se fundamenta en la defensa de los intereses, los objetivos de política exterior y, en general, la posición del país frente al entorno internacional.

Más aún, los expertos consideran que este paradigma de la comunicación obtiene rango estratégico para la Cancillería justamente cuando la institución puede elaborar objetivos determinados, disponer recursos, estructurar procesos, realizar un seguimiento y evaluación, y promover un conjunto de valores e ideas, de manera simbiótica con la defensa de los intereses del Estado y su imagen ante audiencias

extranjeras. Bajo este esquema, “la coherencia entre el decir, el hacer y el ser obliga la inclusión de la comunicación en la planificación estratégica” (Rubio, 2014, pág. 11).

Por lo expuesto, mi visión del tema se sintetiza en que la diplomacia del siglo XXI debe considerar a la comunicación como un instrumento vital para lograr sus objetivos. Al respecto, concuerdo una vez más con el profesor Manfredi cuando expresa que “la comunicación con los públicos extranjeros y el cuidado de la imagen son (o deben ser) pilares de la acción exterior” (Manfredi J. , 2011, pág. 204). Virtud de ello, explicaremos a continuación el por qué la apuesta cada vez más recurrente de los Ministerios de Relaciones Exteriores por la Diplomacia Pública en sus estructuras orgánicas y funcionales.

## **1.2 El concepto de Diplomacia Pública**

El presente acápite se dedica a desarrollar el concepto de Diplomacia Pública (en adelante, DP), a partir de un análisis de sus alcances teóricos, sus distintos componentes y su evolución en las últimas décadas. Ello con el objeto de comprender el creciente protagonismo que esta vertiente –funcional, pero diferente– de la diplomacia tradicional adquiere, con mayor énfasis, a partir de la dinámica globalizadora del siglo XXI y la incorporación de las TICs. Razón por la cual, y en virtud de la coyuntura internacional actual, se concluye el apartado con una reflexión sobre la importancia de contar con unidades orgánicas y cuadros especializados en las artes y técnicas de la DP dentro de la estructura de los Ministerios de Relaciones Exteriores, por medio de la formación continua de los funcionarios diplomáticos.

En primer lugar, estamos ante un concepto que si bien se emplea con frecuencia, su entendimiento y concepción no es uniforme. De hecho, para el historiador y director de la maestría en Diplomacia Pública de la Universidad del Sur de California (USC) Nicholas J. Cull, uno de los principales exponentes de este tema, existe una importante deficiencia teórica con respecto a la DP producto de un proceso de teorización un tanto confuso (Cull, 2009). Por este motivo, se considera preciso adoptar algunas de las acepciones de la DP aportadas por la doctrina especializada en la materia a partir de

su diferenciación elemental con el ejercicio de la diplomacia tradicional, de modo que su demarcación conceptual sea lo más clara posible. En ese sentido, se parte de la conceptualización esbozada por el reconocido académico británico:

La diplomacia tradicional es el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con otro actor internacional, y la diplomacia pública es el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero. (Cull, 2009)

Asimismo, siguiendo con esta lógica que también adopta (Sousa Matos, 2016), introduzco la división del concepto “diplomacia” propuesta por Nancy Snow en su artículo “*Rethinking Public Diplomacy*”, que divide a la misma en dos, según la relación de los actores. Primero, está la denominada Diplomacia Tradicional, que es el método donde prevalece las relaciones gobierno-gobierno, esto es, a lo que se denomina modelo G2G (de *government-to-government*) (Snow & Taylor, 2009, pág. 6) donde el contacto directo con los ciudadanos del otro Estado no ocurre. Es decir, la relación de los actores ocurren exclusivamente a nivel gubernamental, de manera técnica y, en muchos casos, a puertas cerradas.

Por otro lado, Nancy Snow expresa que existe otra vertiente que ha ido evolucionando a partir del siglo XX: la Diplomacia Pública. La misma que en su definición general refiere “[...] a los gobiernos que hablan con el público global, e incluye los esfuerzos para informar, influenciar e involucrar a esos públicos en apoyo de los objetivos nacionales y las políticas exteriores” de los Estados. (Snow, 2008, p. 6).

De esta manera, bajo este modelo se configura la forma de contacto G2P (de *government-to-people*), en la que la opinión pública y los ciudadanos pasan a ser actores que adquieren relevancia en las relaciones diplomáticas. Es decir, el vínculo internacional entre dos países deja de ser monopolio exclusivo de los Estados y los funcionarios que los representan. En efecto, uno de los principales rasgos de la DP es que “excede el ámbito de la comunicación intergubernamental e intenta establecer un

canal de diálogo directo con destinatarios sociales al interior de las distintas naciones” (Martínez Pandiani, 2008) con las que se entablan relaciones.

A dicho propósito, comparto la postura de la doctora Maria Luisa Portugal, una de las pocas especialistas peruanas en Diplomacia Pública, acerca de cómo esta en relación con la Diplomacia Tradicional, en tanto “la DP simplemente llegó para fortalecerla como consecuencia de los cambios operados en el sistema internacional, en gran medida por la llegada de una novedosa tecnología de la comunicación que parece haber globalizado todo.” Bajo dicho supuesto, “no se ha inventado una nueva diplomacia, solo se la está adaptando a la altura de los tiempos” (Portugal, 2016).

Dicho esto, de modo que se pueda sistematizar las diferencias establecidas entre ambos tipos de diplomacia, he optado por adoptar el esquema realizado por el periodista argentino Matías Marini, que a su vez es recogido por el Segundo Secretario SDR Álvaro de los Ríos y el Tercer Secretario SDR Alejandro Paredes, en sus respectivas investigaciones:

**Tabla No. 1 – Diferencias entre Diplomacia Tradicional y Diplomacia Pública**

	<b>Diplomacia Tradicional</b>	<b>Diplomacia Pública</b>
<b>Nivel de difusión</b>	Difusión restringida	Altamente difundida
<b>Actores</b>	Gobiernos, Ministerios de Relaciones Exteriores, diplomáticos	Gobiernos, Ministerios de Relaciones Exteriores, diplomáticos, instituciones, sociedad civil, empresas, ONG,
<b>Destinatarios</b>	Gobiernos, políticos, diplomáticos	Opinión pública internacional, audiencias-objetivo
<b>Temática</b>	Vinculada con la conducta y la política exterior del Estado	Vinculada con las actitudes y conductas del público respecto del Estado

Elaboración propia en base a De los Ríos Diez, 2012, pág. 13 y Paredes Moreno, 2018, pág. 20.

No obstante, como se expresó anteriormente y de acuerdo al profesor del *USC Center on Public Diplomacy* Eytan Gilboa, “a pesar del significativo crecimiento de la Diplomacia Pública en el estudio de las relaciones internacionales contemporáneas, los académicos todavía no han alcanzado o promocionado la investigación teórica en

este campo de manera suficiente” (Gilboa, 2008). En cualquier caso, todas las acepciones comparten el supuesto de que las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos de otros países importan a los gobiernos porque pueden tener un favorable impacto en la consecución de objetivos de la política exterior y la consolidación de una Imagen-País fuerte en la comunidad internacional.

Por su parte, el académico español Javier Noya sostiene, a diferencia de lo que uno podría argüir, que “en la actualidad la Diplomacia Pública no es exclusiva de las grandes potencias, como los EEUU y Francia, ni de potencias medias como Noruega” (Noya, 2006, pág. 3). En ese sentido, su práctica viene siendo ejecutada por una amplia gama de Estados a nivel mundial; a partir de la comprensión de su importancia sustancial para coadyuvar en el posicionamiento y mantenimiento de una Imagen-País fuerte y robusta capaz de generar empatía y atracción en el sistema internacional.

De hecho, el propio Noya, recogiendo las ideas de Alan Henrikson, sostiene que si bien la DP se suele asociar con el accionar de las grandes potencias, esta se hace más necesaria para las potencias medias –donde caben las de proyección regional como el Perú–, puesto que estas precisan en mayor medida de una opinión pública favorable “para conservar su independencia nacional y aumentar su influencia”; en alusión a la dependencia de la “buena voluntad de los otros países más que de sus propias capacidades” (Noya, 2006, pág. 18) para ganar terreno en la arena internacional.

En ese sentido, es fundamental resaltar el papel de la opinión pública internacional en el paradigma de la DP, la misma que sería capaz de movilizar simultáneamente a personas o a grupos de diversos países e influir sobre numerosos gobiernos (Portugal, 2001, pág. 109) (De los Ríos Díez, 2012). Esta es entendida por el profesor español Rafael Caldach como:

(...) una forma de agrupación social constituida por individuos o colectividades de distintos países que adquieren imágenes generales o particulares y realizan valoraciones comunes sobre los acontecimientos internacionales a partir de la información recibida por su inserción en flujos transnacionales de comunicación (Portugal, 2001, pág. 110).

En definitiva, se puede concluir de lo expuesto en esta introducción que las actividades propias de la DP están diseñadas y elaboradas para perseguir objetivos planteados en el marco de la política exterior de un Estado. Para ello se emprenden acciones de información, comunicación, promoción y difusión respecto de las políticas y temas concernientes al país de origen –como su cultura por ejemplo– en audiencias extranjeras pertenecientes a los Estados con los que se mantienen relaciones diplomáticas. Ello, con la finalidad de posicionar en la comunidad internacional una Imagen-País robusta y atractiva, lo cual está íntimamente ligado con el propósito de proteger los intereses del estado-nación en el sistema internacional y promover la construcción de relaciones amistosas y sostenibles con el resto de actores internacionales en el largo plazo.

### **1.2.1 Antecedentes históricos y evolución conceptual de la Diplomacia Pública**

En la historia, es posible identificar prácticas que pueden ser consideradas como antecedentes de la Diplomacia Pública, en tanto subyacen en la necesidad primaria de las sociedades humanas de comunicarse e interactuar. Sólo un ejemplo de ello es el caso de Sir Henry Wotton, poeta y diplomático inglés del siglo XVI, quien distribuía sus publicaciones protestantes entre las élites de aquel territorio con el fin de contrarrestar la influencia del papado; para del mismo modo hacerlo luego en la Francia de Luis XIV (Lequesne, 2013).

Sin embargo, el citado previamente Nicholas Cull, atribuye los primeros usos de esta expresión a una pieza extraída del diario londinense *The Times* de 1856 (Cull, 2009). En esta, se señalaba que el término diplomacia pública era más bien empleado como un sinónimo de civilidad, en una crítica que el periódico hizo al entonces presidente estadounidense Franklin Pierce. Adicionalmente, el experto británico refiere que esta expresión se utilizó por primera vez en los Estados Unidos en 1871, en una cita publicada por el diario *The New York Times* sobre lo dicho por el entonces diputado demócrata Samuel S. Cox, quien afirmaba creer en una “diplomacia pública, abierta” (Cull, 2009, pág. 19).

Después de la Primera Guerra Mundial, la frase “diplomacia abierta” (del inglés, *open diplomacy*) se empleó para describir de modo general a ciertos pronunciamientos, acuerdos y acciones en materia de política exterior que tradicionalmente se venían llevando a cabo a espaldas del público general, por ser concebida –la Diplomacia Tradicional– como una actividad de élites ilustradas. En los siguientes años, por influencia de la locución francesa *diplomatie publique* se empezó a extender su uso en el argot diplomático, como refiere el investigador mexicano (Chávez Galindo, 2016).

No obstante, el término en ambos casos tuvo connotaciones negativas virtud del propio contexto histórico, dado que inevitablemente se le llegó a vincular con la noción de propaganda –como una suerte de sinónimo–, como consecuencia de la postura que el gobierno Estados Unidos adoptó, en tanto potencia emergente por aquel entonces, en un conflicto al que habían permanecido ajenos hasta abril 1917.

Sobre este punto, tal y como refiere (Chávez Galindo, 2016), el historiador, lingüista y filósofo estadounidense Noam Chomsky, describe cómo fue la primera operación moderna de propaganda orquestada por un gobierno, tras la elección de Woodrow Wilson como presidente de EE.UU en 1916. Así, (Chomsky, 1997) señala que:

La población era muy pacifista y no veía ninguna razón para involucrarse en una guerra europea [...], por lo tanto había que hacer algo para inducir en la sociedad la idea de obligación en participar [...]. Y se creó una comisión de propaganda gubernamental, conocida como Comisión Creel, que en seis meses convirtió a una población pacífica en otra histérica y belicista que quería ir a la guerra y destruir todo lo que oliera a alemán [...] y así salvar al mundo. En aquel tiempo y después de la guerra se utilizaron las mismas técnicas para avivar el llamado Miedo Rojo, que permitió el desmantelamiento de sindicatos y la eliminación de ‘problemas tan peligrosos’ como la libertad de prensa o de pensamiento político. El poder financiero y empresarial, así como los medios de comunicación, prestaron apoyo a esta operación y en general resultó un gran éxito (Chomsky, 1997, págs. 11-12).

Dicho éxito, a su vez, fue en parte alcanzado gracias al papel complementario ejercido por Lord Northcliffe, ministro de propaganda británico en el contexto de la Primera Guerra Mundial, quien, según expresa (Chomsky, 1997, pág. 13), contribuyó a la construcción de dichos medios que alimentaron el imaginario colectivo de aquella

época, como parte de su compromiso de “dirigir el pensamiento de la mayor parte del mundo”.

Más adelante, en vista de la tergiversación de estas técnicas de comunicación de masas por parte del nacionalsocialismo en Alemania y del resto de gobiernos de corte fascista similar en el período de entreguerras y la Segunda Guerra Mundial, se procuró desvincular conceptualmente del término propaganda a las acciones de comunicación e influencia que algunos gobiernos llevaban a cabo, e incorporar la expresión Diplomacia Pública a la retórica de políticos e internacionalistas de la época (Chávez Galindo, 2016), a modo de legitimización. Se considera que a partir de entonces la expresión empezó a atravesar un proceso de revaloración que derivó en una segunda generación de analistas e investigadores de la materia.

En ese sentido, la fundación de la Agencia de Información de los Estados Unidos (en adelante, USIA, por sus siglas en inglés) en 1953, va a afirmar (Chávez Galindo, 2016) obedeció fundamentalmente a las necesidades comunicativas –en términos diplomáticos– de una potencia global que compite por hegemonía. Esto por medio de múltiples recursos: relaciones públicas, información a otras sociedades, promoción turística y cultural; y en general, todo lo que coadyuvara a proyectar positivamente la imagen de su país en el exterior, en función a los contextos político, económico y social que atravesaba el mundo por aquellos tiempos.

De este modo, el desarrollo del concepto vigente de DP –mismo que la USIA incorporara más adelante para describir sus actividades–, que ha constituido la base para los posteriores análisis, interpretaciones y postulados, es atribuido a Edmund Gullion, Decano de la Escuela Fletcher de Derecho y Diplomacia de la *Tufts University* – *Massachusetts*. Así, la definición central de Diplomacia Pública presentada por Gullion en 1965 a propósito del acto inaugural del Centro Edward R. Murrow para la Diplomacia Pública de esa escuela, versó de la siguiente manera:

La Diplomacia Pública [...] se ocupa de influir en las actitudes del público sobre la formación y ejecución de la política exterior. Abarca las dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional;

cultivando por parte de los gobiernos la opinión pública en otros países; la interacción de los grupos privados y de interés de un país con los de otro; la notificación de los asuntos exteriores y su impacto en la política; la comunicación entre aquellos cuyo trabajo sea el de informar, entre diplomáticos así como entre corresponsales extranjeros; y los procesos de comunicaciones interculturales (Public Diplomacy.org, 2019).

En las tres décadas posteriores a su primera definición, la DP continuó siendo objeto de múltiples estudios y de un nutrido debate en diversos círculos académicos alrededor del mundo, lo que ha favorecido, de acuerdo a (Chávez Galindo, 2016), a un mayor entendimiento sobre el real sentido e impacto de esta herramienta funcional a la política exterior.

Por su lado, Cull (2009) concluye que, en el plano histórico, “la Diplomacia Pública ha adquirido la forma de contacto entre un gobierno y una población de otro Estado” (pág. 57). Es decir, la forma de contacto G2P, mencionado en la sección previa. En ese sentido, el autor refiere que este contacto no se circunscribe exclusivamente a la imagen del actor internacional, también podría implicar la promoción de una idea o proyecto –como la cooperación internacional en materia de cambio climático– que el actor considera que es un elemento importante para su política exterior. En todos los casos, va a decir Cull (2009), “el método es alguna forma de compromiso con un público extranjero y el objetivo es el mismo, la gestión del entorno internacional” (pág. 57) para fines de posicionamiento.

Para estos efectos, y como contribución clave al proceso de evolución conceptual de la DP, el académico británico identifica cinco grandes componentes principales de la gestión del entorno internacional en materia de Diplomacia Pública.

**Tabla No. 2 – Taxonomía de los componentes principales de la gestión del entorno internacional en materia de DP según Nicholas Cull**

Componente	Descripción
<i>Escuchar</i>	En esta categoría analítica, el actor emprende inteligencia y recaba y coteja datos sobre la opinión pública en el extranjero, utilizándolos para redirigir o ajustar las políticas.

<b><i>Defensoría</i></b>	Se produce cuando el actor emprende la comunicación internacional o promoción de determinadas políticas públicas, ideas o intereses específicos con fines estratégicos.
<b><i>Diplomacia Cultural</i></b>	El actor impulsa la exportación de los recursos, cualidades y logros que a nivel cultural posee. Esta labor suele coincidir en parte con los intercambios.
<b><i>Intercambio</i></b>	Acto recíproco de envío de ciudadanos al exterior y la recepción de extranjeros, con motivos académicos y/o de culturización; también puede presentarse por razones de defensoría y/o políticas públicas.
<b><i>Radiodifusión internacional</i></b>	El actor utiliza medios de comunicación tradicionales y tecnologías de la información y comunicación para influir en las audiencias extranjeras, principalmente a través de servicios noticiosos.

Elaboración propia a partir de los insumos de (Cull, 2009, págs. 55-56).

Finalmente, haciendo una revisión de la bibliografía especializada en DP he podido concluir que existe un amplio consenso entre los académicos que estudian este tema respecto del efecto que tuvo el 11 de septiembre de 2001 en el cambio de la forma cómo los gobiernos –principalmente de países anglosajones– pasaron a percibir la Diplomacia Pública; dotándole renovada importancia como herramienta de gestión –de la política exterior– bajo los criterios que menciona Cull.

Esto, con el devenir de la primera década de este siglo, trajo asimismo cambios sustanciales en la forma cómo los representantes tradicionales de la DP analizaran la misma, a la luz del surgimiento de nuevos actores en la comunidad internacional, la llegada de nuevas TICs y el desarrollo una ciudadanía global con mayor una capacidad de interacción con los gobiernos, y una mayor conciencia sobre los acontecimientos internacionales.

La reformulación teórica de la DP bajo dicho escenario, ha propiciado la configuración de un nuevo paradigma denominado Nueva Diplomacia Pública, cuya descripción presento a continuación.

### **1.2.2 La Nueva Diplomacia Pública**

Tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, (Manfredi J. , 2011) afirma que “se revisa la Diplomacia Pública de cara a la nueva realidad internacional”. Para reforzar

esta idea, el autor cita a Teresa La Porte (2007), quien explica que la respuesta norteamericana – en este aspecto – se articuló por medio de dos decisiones principales:

la reforma de la política de seguridad de los Estados Unidos denominada “guerra con el terror” para hacer frente al enemigo con una acción defensiva; y el reimpulso de la Diplomacia Pública (en forma de “guerra de ideas”), como estrategia para minar las actitudes antiamericanas de los países árabes y fomentar una imagen positiva de los EE.UU ante la opinión pública internacional (La Porte, 2007, pág. 39).

Más adelante, a partir del año 2005, algunos académicos empiezan a hacer referencia al surgimiento de una variante de esta herramienta de política exterior, al que denominaron Nueva Diplomacia Pública (en adelante, NDP). Así, los cambios que redefinen este paradigma fueron estudiados con mayor profundidad por los académicos Brian Hocking (Hocking B. , 2005) y Jan Melissen (Melissen, 2005), a quienes se les considera como los precursores de este nuevo enfoque.

Más adelante Cull (2009) presenta una disertación ampliada sobre el nuevo enfoque, y menciona que éste es igualmente compatible con la definición primaria de DP, sin embargo trabaja sobre la lógica de Melissen (2005) y llama la atención sobre lo que él denomina “giros clave” en la práctica de la misma para diferenciar la NDP de su predecesora. Estos giros se produjeron fruto de las siguientes circunstancias:

- a. Los actores internacionales no tradicionales –como las ONG– adquieren mayor protagonismo en la política internacional.
- b. Los mecanismos que emplean esos actores para comunicarse con públicos a nivel mundial se desplazan hacia las nuevas tecnologías (TICs), en tiempo real y con alcance global –potenciadas por el Internet–.
- c. Estas nuevas tecnologías difuminan las líneas hasta entonces rígidas entre las esferas informativas nacional y las internacional.
- d. La NDP implica un distanciamiento del actor estatal y un acercamiento a la población; conlleva la llegada de un nuevo énfasis en el contacto P2P (*people-*

*to-people*) para el entendimiento mutuo, en el que el Estado desempeña un papel promotor, facilitador.

- e. En este modelo de NDP, la antigua insistencia en la transmisión jerárquica del mensaje de arriba abajo queda eclipsada; la labor primordial de la renovada DP se caracteriza por la construcción de relaciones y redes (Cull, 2009, pág. 58).

Finalmente, opto por incorporar el aporte de James Pamment, académico de la Universidad de Lund – Suecia, quien también ofrece un estudio sumamente completo en relación a la Nueva Diplomacia Pública. A dicho efecto y respecto de este cambio de paradigma, el autor asegura que:

La NDP no es simplemente un cambio hacia las tecnologías de la información y un mayor diálogo, sino que representa de forma más precisa un cambio en las culturas organizacionales, motivadas por debates en torno al potencial que el diálogo y las redes sociales desafían a los patrones establecidos de comunicación. En este periodo [...] estos actores de la Diplomacia Pública a nivel nacional han logrado desradicalizar este potencial, y en su lugar han rearticulado a la nueva DP dentro de las estructuras tradicionales (Pamment, 2013, pág. 128).

Ahora, dentro de los escasos recursos académicos que versan sobre la DP en el Perú, considero interesante incorporar la definición propuesta por el Blog Oficial de Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú; en este se reconoce a la DP como “el proceso público y abierto de comunicación, mediante el entendimiento mutuo, la reciprocidad y la influencia en la opinión pública extranjera de países considerados relevantes” (MRE, 2012).

Del mismo modo, de lo expresado en este portal se puede estimar que, si bien el gobierno es el principal impulsor de este tipo de diplomacia, este no es el único protagonista o actor; y que por lo tanto un diplomático que practica este tipo de diplomacia debe ser un “creador y diseminador de ideas capaces de ser difundidas de una persona a otra a través de la red social, así como generador y facilitador de redes y relaciones” (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012). Al respecto, considero que esta definición es bastante completa por cuanto sintetiza la pluralidad de actores, la búsqueda de influenciar, la importancia del

entendimiento, la determinación estratégica de los países *target* o prioritarios, y complementa dicha definición con una aproximación sobre lo que se debiera esperar de un diplomático en la ejecución de la DP (Gregory, 2011, pág. 353).

De esta manera, pues, es que se ha ido consolidando conceptualmente la Diplomacia Pública en el mundo académico para constituirse, en mi visión, como un eje fundamental de la comunicación estratégica de los Estados en el siglo XXI. Ello al amparo especial de las herramientas digitales proporcionadas por las TICs, y en virtud de un mayor dinamismo en los flujos transnacionales de información propios de un mundo altamente mediatizado. Por este motivo, la implementación de esta práctica diplomática es fundamental para generar acciones comunicativas y canalizar las cadenas de información conforme a los tiempos de la sociedad red (Castells, 2009).

### **1.2.3 Actores de la Diplomacia Pública**

Como se mencionó anteriormente, una de las grandes diferencias entre la Diplomacia Pública y la Diplomacia Tradicional es que la primera tiene cuenta con un espectro más amplio de actores que participan en el tablero; todos estos con agendas propias y métodos de influencia en los públicos que coadyuvan al logro de sus objetivos planteados en la arena internacional.

En atención al ascenso de estos nuevos actores en las relaciones internacionales, el profesor Rubio refiere que “bajo la denominación de Diplomacia Pública, se han cobijado distintos tipos de acciones que tienen como lugar común la gestión de la información, la educación y el entretenimiento con fines persuasivos” (Rubio, 2014, pág. 11). A partir de allí, la DP adquiere rango estratégico cuando la institución estima ordenar los recursos, articular procesos, evaluar y promover un conjunto de valores y defender de los intereses de un país ante audiencias extranjeras (pág. 12); con el consecuente y creciente interés por la dimensión digital en tanto se configura como un escenario innovador (Manfredi Sánchez, 2014).

Si bien estoy de acuerdo con (Rubio, 2014) en que el Estado permanece en el centro del poder mundial contrariamente al argumento de (La Porte, 2007) que insiste en la

ruptura del modelo estado-céntrico; también reconozco que nunca antes en la historia habían competido tantos agentes no estatales por obtener la autoridad y la influencia; y, me permito añadir el despliegue, que antiguamente pertenecía solo a los Estados (Smith & Naim, 2000). Como señala Joseph Nye, citado por (Rubio, 2014), “la revolución tecnológica en el sector de la información y la comunicación está despojando de su poder a los gobiernos y permitido a determinados grupos e individuos asumir papeles en la política mundial que antaño se reservaba a los gobiernos nacionales” (Nye, 2003, pág. 10).

En esa línea, son múltiples los autores que describen el amplio campo de actores que desempeñan la DP en la actualidad. No obstante: *¿quiénes son los emisores y receptores en esta dinámica?*. En vista de los insumos proporcionados por la doctrina especializada, y tomando como referencia el esquema propuesto por el funcionario (Paredes Moreno, 2018) en su investigación, clasifico a los actores de la DP de la siguiente manera:

#### **A. Emisores**

- **Estados-Nación:** Mediante sus Ministerios de Relaciones exteriores, otros Ministerios (cultura, educación, economía, turismo), unidades orgánicas especializadas; y ejecutadas por funcionarios diplomáticos u otros funcionarios públicos (Paredes Moreno, 2018, pág. 40)(De los Rios Diez, 2012, pág. 16) (Tejada Florez, 2013, pág. 34) (Department of State Library, 1987, pág. 85) (Morillo Herrada, 2012, pág. 34) (Oviamionayi Iyamu, 2004, págs. 215, 216) (Mor, 2007, pág. 667) (Gregory, 2011, pág. 353) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253).
- **Organismos Internacionales:** Existe una tendencia a que las OI cuenten con un departamento o área dedicada exclusivamente a la diplomacia pública, en función a objetivos específicos y de acuerdo a sus propios intereses, que pueden o no coincidir con los de los Estados que los conforman (Paredes Moreno, 2018, pág. 40)(Cull, 2009, pág. 60) (Rubio,

2014, pág. 13) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 28) (Noya, 2006, pág. 3) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5) (Gregory, 2011, pág. 353).

- **Organismos No Gubernamentales:** Hoy en día, las ONG son consideradas sumamente activas en el plano de la DP en relación a sus objetivos institucionales y sectores de interés. Un ejemplo de ello es la ambientalista *Greenpeace* y sus grandes campañas a través de medios digitales para comunicar contenidos en función a su interés institucional. Este muchas veces pueden o no coincidir con los de los Estados en donde desempeñan sus actividades (Paredes Moreno, 2018, pág. 40)(Cull, 2009, pág. 60) (Rubio, 2014, pág. 13) (Terrés, 2011, pág. 112) (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 201) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 28) (Noya, 2006, pág. 3) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5) (Gregory, 2011, pág. 353).
- **Administraciones territoriales:** Se trata de comunidades autónomas y entes locales que llevan a cabo estrategias de Diplomacia Pública a través de la promoción turística, cultural, educativa y cooperación. Aquí se conjuga con el concepto de la *paradiplomacia*. (Paredes Moreno, 2018, pág. 40) (Melgar, 2012, pág. 51 y 52) (Rubio, 2014, pág. 12).
- **Asociaciones, empresas e individuos influyentes:** Aquí destacan las compañías, los inversionistas, las universidades y *think tanks*, las asociaciones profesionales; y en el plano individual, se incluyen deportistas de alto nivel, renombrados artistas y personajes del mundo cultural, entre otros personajes influyentes sui generis, como es el caso de Julian Assange de *WikiLeaks*. Su importancia radica en que generalmente cualquier labor que éstos lleven a cabo en el campo de la imagen-país, será de antemano recibida como desinteresada independiente, objetiva y confiable. Por otro lado, se considera que las empresas privadas que apuestan por una inciativa pública de imagen o Marca-País, gozan de buena aceptación por parte de públicos extranjeros. (Paredes Moreno, 2018, pág. 40) (Melgar, 2012, págs. 51, 52) (Rubio, 2014, pág. 13) (Terrés, 2011, págs. 110 ,112) (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 201) (Martinez Lopez, 2015, pág. 15).

- **Emigrantes e individuos en general:** En este plano el flujo de personas es considerado un catalizador de la DP. Ya sea llevado a cabo por viajeros ocurrentes o migrantes. En ese sentido, los emigrantes de un determinado país cumplen la labor de proyectar una imagen personal del mismo, de exportar su cultura; y del mismo modo, se llevan una imagen del país a donde emigraron (Paredes Moreno, 2018, pág. 40)(Rubio, 2014, pág. 13) (Melgar, 2012, págs. 51, 52) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5). Hoy en día, con el auge de las TICs y específicamente el apogeo de las redes sociales cualquier individuo puede extrapolar su experiencia o interés a nivel global, sea en su país o en el extranjero.

## B. Receptores

- **Opinión pública internacional:** Las estrategias de DP, muchas veces están dirigidas a la opinión pública internacional en general, sea en un plano regional o global, con el objetivo de mejorar la imagen y reputación del emisor (Paredes Moreno, 2018, pág. 40)(De los Rios Diez, 2012, pág. 18) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 29) (Gullion, 1965) (Tuch, 1990, pág. 3) (Department of State Library, 1987, pág. 85) (Cull, 2009, pág. 57) (La Porte, 2007, pág. 26).
- **Grupo específico de sujetos dentro de uno o varios Estados/OI/ONG, entre otros círculos:** Cuando existen objetivos específicos de política exterior, las políticas de Diplomacia Pública son dirigidas a grupos de individuos que forman parte de diversos sujetos de derecho internacional, ya que estos son los capaces de influir directamente en los intereses del emisor (Paredes Moreno, 2018, pág. 40)(Cull, 2009, pág. 57) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012) (Gregory, 2011, pág. 353).
- **Estados-Nación:** Si bien los Estados constituyen el receptor natural de la diplomacia, en general, éstos, a través de departamentos u oficinas de comunicación y su red de embajadas, consulados y representaciones

permanentes, se encargan de captar y analizar las estrategias externas de DP para reaccionar acordemente a ellas (Paredes Moreno, 2018, pág. 40).

Como se puede apreciar, existen una variedad de actores, tanto emisores como receptores de DP, lo cual ciertamente desafía la labor del Estado en la proyección de una imagen homogénea con miras a la consecución de su política exterior. En ese sentido, cobra aún más relevancia la necesidad de contar –de base– una unidad orgánica dentro de la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores –entidad pública con cargo funcional sobre la DP–, especializada en las prácticas de Diplomacia Pública, que vele por el planeamiento estratégico y la ejecución de la misma a nivel Estado. A partir de allí, se podrá diagramar un espacio multisectorial mayor que involucre a los diferentes actores nacionales en el proceso de configuración de una estrategia integral de Imagen-País que contemple la coordinación de sus acciones en el exterior.

#### **1.2.4 Rectoría institucional y papel del funcionario diplomático**

Para efectos de esta investigación, se entiende precisamente a la DP como una función de la diplomacia porque implica la práctica de un tipo de política transgubernamental dirigida estratégicamente a audiencias extranjeras y a la opinión pública internacional, a partir de programas diseñados, preparados y ejecutados por personal vinculado a la política exterior y a la diplomacia de un país (Portugal, 2016, pág. 87). Motivo por el cual su rectoría y responsabilidad –se reafirma– debiera siempre recaer sobre el ente estatal encargado de conducir la política exterior del Estado; en el caso del Perú, esta labor se atribuye al Ministerio de Relaciones Exteriores.

Ahora, frente al escenario descrito en el apartado anterior, (Rubio, 2014) afirma que los gobiernos, que estarían llamados a coordinar y liderar las actividades de la comunicación internacional, no pueden ser indiferentes al momento de encarar la ola de cambios a la que se ha hecho referencia. De ahí que su labor pase por proporcionar argumentos, material, o difusión a estos nuevos agentes que, aunque carecen de oficialidad, “resultan de un interés clave en la configuración de la opinión pública

internacional y el papel que los intereses nacionales ocupan en la misma” (Rubio, 2014, pág. 15).

A propósito de este apartado, he creído conveniente incorporar las precisiones del investigador argentino Gustavo Martínez Pandiani, con quien estoy altamente de acuerdo en que es necesario contar con una política de Estado que permita edificar una Diplomacia Pública de largo plazo (Martínez Pandiani, 2008). En tal sentido, más que acciones aisladas y desarticuladas ejecutadas por unas pocas dependencias puntuales, los gobiernos centrales deben desarrollar una visión “completa, integradora y multidisciplinaria capaz de compatibilizar y maximizar los proyectos que ponen en marcha sus distintas áreas de gestión” (pág. 141). Esta, en todo caso, debiera ser encabezada por el MRE, entidad que puede marcar la pauta estratégica en ese aspecto.

De igual forma, cada Estado diseña un tipo de organización burocrática propia que obedece a las circunstancias, características e intereses de cada nación” (Martínez Pandiani, 2008, pág. 142). Sin embargo, como se ha podido identificar al inicio de este trabajo, a pesar de que muchos Estados llevan a cabo algún tipo de práctica de comunicación con medios informativos, la mayoría de ellos no cuenta con una política clara de Diplomacia Pública *per se*, ni con una estructura institucional dedicada especialmente al mejoramiento de su imagen internacional (Nieto & Peña, 2008, pág. 152) (De los Ríos Diez, 2012, pág. 19), más allá del conjunto de acciones sectoriales encaminadas a contactar –incluso influenciar– algún tipo de público foráneo para fines institucionales.

En virtud de una actuación acertada en este campo, (Martínez Pandiani, 2008) –citado también por (De los Ríos Diez, 2012)– elabora una lista de funciones que debiera cumplir el ente rector de la Diplomacia Pública como emisor confiable de las posiciones oficiales, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Responder los requerimientos informativos de la prensa, los ciudadanos y las distintas organizaciones sociales nacionales e internacionales en lo que se refiere a la política exterior del país y sus posiciones en determinados temas.

- Divulgar, explicar y apoyar comunicacionalmente la política exterior fuera del país.
- Mantener informado al propio gobierno sobre las repercusiones en los medios extranjeros de las cuestiones referidas al país, en atención al elemento imagen.
- Elaborar y poner en marcha estrategias de comunicación social informativas, educativas y culturales que promocionen al Perú en los ámbitos respectivos.
- Dar a conocer y fortalecer la identidad nacional en el exterior, así como su historia, cultura y tradiciones, tanto en el campo bilateral como en el multilateral.
- Crear y mantener contactos permanentes y preventivos con periodistas y líderes de opinión nacionales y extranjeros.
- Organizar conferencias de prensa, seminarios, charlas, talleres, debates, exposiciones y toda otra actividad orientada al fortalecimiento de la Imagen-País en el concierto mundial.
- Mantener un extensivo monitoreo de las noticias y los flujos de información en atención a los distintos climas de opinión que se crean –especialmente sobre el país– a través de los medios periodísticos domésticos e internacionales.
- Organizar reuniones informativas que puedan tener interés en cuestiones de política exterior.
- Gestionar y coordinar la presencia de altos funcionarios en medios radiales, televisivos, gráficos y digitales, atendiendo a la estructura de contenidos estratégicos que se desean transmitir en función de la audiencia objetivo.

Para estos propósitos, según refiere (Portugal, 2016), y respuesta a la gran relevancia funcional que la DP ha adquirido en virtud de la actual sociedad de la información que, en muchos países, como EE.UU y España –nuestro caso de estudio–, ya existen programas de capacitación y formación de funcionarios diplomáticos en esta materia. Esta profesionalización del personal diplomático a cargo de las sensibles tareas de la Diplomacia Pública, a criterio de uno, resulta un eje central en el proceso de institucionalización –y adaptación a los tiempos– de la DP dentro de un marco y una estrategia de gestión de la Imagen-País mayor, a nivel Estado.

En esa misma línea se incorpora un extracto del discurso del embajador Hubert Wieland Alzamora a propósito de la inauguración del año lectivo 1994 de la Academia Diplomática del Perú, recuperado por la doctora Portugal (2016, pág. 102), en la que ya entonces hacía una reflexión sobre este paradigma disruptivo de la gestión:

Es un hecho muy conocido que el desarrollo de las comunicaciones ha facilitado la aparición de diversos y numerosos medios a través de los cuales los gobiernos extienden su influencia en el campo de la política internacional. Variadas formas de ayuda exterior, intercambios culturales y científicos, programas de asistencia técnica y otras muchas actividades han multiplicado las labores de la misión diplomática, lo que ha determinado también que ésta cuente con el correspondiente personal especializado (Wieland Alzamora, 1994, pág. 132).

Más aún, de acuerdo a la académica peruana (Portugal, 2016), es esencial que el funcionario diplomático moderno sea formado adecuadamente en cuestiones como la comunicación de masas si busca, en definitiva, el éxito de su misión institucional. Según la autora, su preparación se ve imprescindible por diversas razones, entre ellas: (i) porque la DP forma parte del quehacer diplomático, (ii) por las dificultades que conlleva trabajar con medios de comunicación de masas, (iii) porque su trabajo se dirige precisamente a públicos extranjeros sensibles, y (iv) por su significativa contribución para fomentar el conocimiento y la comprensión de las culturas y la integración entre los pueblos.

Lo cierto es que los funcionarios diplomáticos, actores de DP, “no sólo deben enviar los mensajes correctos, sino también trabajar para crear el entorno correcto para esos mensajes” (Cull, 2009, pág. 90).

Finalmente, en este período de vertiginosas transformaciones en el que la comunicación ha dinamizado el relacionamiento en el sistema internacional (Portugal, 2016), como nunca antes, el funcionario diplomático, en su papel de ejecutor, tendría que adaptarse rápidamente a los cambios impuestos por los avances tecnológicos de cada día, como pueden ser considerados “la convergencia multimedia y la transmisión de mensajes en tiempo real” (Portugal, 2016). Pero, sobre todo, tendría la sensible tarea de aprender cómo comunicar –y entablar– eficazmente a una cultura distinta a la

suya. Para ello, será necesario que entienda bien la naturaleza misma de la DP, de la opinión pública internacional y de los distintos públicos/audiencias extranjeras (Tuch, 1985).

### 1.2.5 Características de la Diplomacia Pública

En base a la información recabada, es posible sintetizar cuáles son los principales rasgos característicos de la Diplomacia Pública. En ese sentido, se opta por incorporar un esquema similar al ofrecido por (Paredes Moreno, 2018) con el fin de ordenar los diferentes elementos que componen la DP.

**Tabla No. 3 – Características de la Diplomacia Pública**

⇒ Es una actividad comunicativa, pública, política, estratégica y de carácter internacional (Azpíroz Manero, 2011, pág. 23) (Morillo Herrada, 2012, pág. 34) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35)
⇒ Es complementaria a la diplomacia tradicional garantizando la continuidad de los vínculos y cauces de comunicación formal entre países (Noya, 2006, pág. 6) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 3) (Gullion, 1965) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
⇒ Es policéntrica; es decir, funciona fuera del nivel estrictamente gubernamental y los emisores, tanto públicos como privados, son múltiples. Asimismo, es heterárquica, lo que implica que debido a esta multiplicidad de actores que la practican no siempre se sigue un lineamiento jerárquico o una imagen ordenada de lo que se quiere proyectar (Noya, 2006, pág. 24) (Portugal Sanchez, 2001) (Azpíroz Manero, 2011, págs. 28, 32) (De los Rios Diez, 2012, pág. 13) (Gregory, 2011, pág. 353) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
⇒ Tiene a la opinión pública internacional como la principal audiencia –en sentido macro– (Azpíroz Manero, 2011, pág. 32) (De los Rios Diez, 2012, pág. 13) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 3) (Gullion, 1965) (Tuch, 1990, pág. 3). Sin embargo, no siempre está dirigida a un público general o sino muchas veces apunta a individuos y objetivos específicos (Cull, 2009, pág. 57) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
⇒ Se apoya en un flujo de información abierto, transparente, estable y creíble (Manfredi Sánchez, 2010)(Azpíroz Manero, 2011, pág. 32) (De los Rios Diez, 2012, pág. 13), el cual, hoy en día, es impulsado y potenciado por las TICs (Terrés, 2011, págs. 118, 119) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
⇒ Se apoya en un proceso mutuo de entendimiento –bidireccional– entre los emisores y receptores de la Diplomacia Pública (De los Rios Diez, 2012, pág. 21) (Cull, 2010, pág. 12) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).

- ⇒ Utiliza herramientas de *soft power* como los valores, la cultura, las tradiciones, para promover, informar y difundir la imagen de un determinado Estado-Nación, en línea con sus objetivos de política exterior (Terrés, 2011, pág. 119) (USIA, 2004) (Gullion, 1965) (Tuch, 1990, pág. 3) (Department of State Library, 1987, pág. 85) (Nieto & Peña, 2008, pág. 149) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253); sin embargo, también puede servir a fines de *hard power* (Melissen, 2005, pág. 14) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
- ⇒ Busca de influenciar la opinión pública de otros países en el sentido que marquen los objetivos políticos, económicos, culturales –entre otros– del actor emisor (Gullion, 1965) (Department of State Library, 1987, pág. 85) (Department of State Library, 1987, pág. 28) (Manheim, 1994) (Noya, 2006, pág. 3) (Cull, 2009, pág. 57) (Mor, 2007, pág. 667) (La Porte, 2007, pág. 26) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
- ⇒ Prioriza las formas de contacto y relacionamiento P2P (*people-to-people*) y G2P (*government-to-people*) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 30) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).
- ⇒ Involucra un proceso de planeamiento estratégico y la ejecución de una política definida (Morillo Herrada, 2012, pág. 34) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 23) (Noya, 2006, pág. 3) (Nieto & Peña, 2008, pág. 161) (Oviamionayi Iyamu, 2004, págs. 215, 216) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253) (Paredes Moreno, 2018, pág. 35).

Elaboración propia.

### 1.2.6 Dimensiones, ámbitos de trabajo y principales instrumentos de la Diplomacia Pública

El inglés Mark Leonard (Leonard, 2002, págs. 73-85), citado por (De los Ríos Díez, 2012, pág. 24) destaca tres dimensiones a partir de las cuales se gestiona la Diplomacia Pública: (i) La gestión y producción del trabajo periodístico, (ii) la comunicación estratégica, y (iii) la construcción de relaciones.

La primera de ellas trabaja en el corto plazo y se caracteriza por las respuestas inmediatas a eventuales emergencias comunicativas producto de distintos tipos de acontecimientos, además de los temas de agenda internacional, que involucre la participación pública del Jefe de Estado o la Alta Dirección de la Cancillería –y demás altos funcionarios del Estado–; en atención a los comentarios que puedan hacerse en un determinado contexto informativo. Asimismo, cumplen un papel importante los funcionarios a cargo de las Oficinas de Prensa y de las misma red de misiones en el exterior –cuando la audiencia objetivo involucre a su Estado receptor–.

En segundo lugar, la comunicación estratégica, a diferencia de la primera, está enfocada en el mediano plazo y contempla las fases de planificación y elaboración de los mensajes en función de los objetivos estratégicos, los recursos y canales disponibles y los públicos objetivo. Las acciones más comunes son, por ejemplo, las conferencias de prensa, los encuentros entre gobernantes con líderes y periodistas, la recopilación de noticias y su difusión, la preparación de perfiles socioculturales sobre el país, la celebración y conmemoración de fechas emblemáticas del país, o el diseño de contenidos informativos con corte publicitario (Manfredi J. , 2011, pág. 216).

Por último, la tercera dimensión planteada por el académico inglés –la construcción de relaciones– apunta más bien al largo plazo. La finalidad es profundizar el entendimiento entre el Estado emisor y el receptor y cultivar relaciones sólidas de confianza y amistad entre los países. Entre sus acciones más comunes encontramos los programas de becas, los intercambios académicos, la cooperación en asuntos culturales; así como el establecimiento de redes de contactos para incentivar inversiones y la mejora del acceso a los medios de comunicación (Leonard, 2002). En esta dimensión, de acuerdo a (Nye, 2010), es donde se crean las condiciones generales para la consolidación del *soft power* del Estado emisor permitiéndole influir en el *decisión-making* de este otro actor.

Respecto de los ámbitos de trabajo de la Diplomacia Pública, la profesora (Portugal, 2016, pág. 93) afirma que esta actividad – eminentemente comunicativa– se desarrolla esencialmente por medio de tres funciones o áreas: la de información, la de difusión y la de promoción. Estas pueden ser vistas también como las áreas de acción de la DP (Paredes Moreno, 2018, pág. 59).

### **A. Función/Área de Información**

Dentro de esta área tienen lugar las tareas de “acopio de la información, diseño de estrategias y programas, y asesoramiento” respectivo (Portugal, 2001, pág. 294). Por lo tanto “puede decirse que el cometido de las otras dos restantes consistirá en poner en práctica los programas propuestos por el área de información” (Portugal, 2016, pág.

93). Ello está relacionado con la importancia, en el ámbito diplomático, de *escuchar* como intento de un actor de gestionar el entorno internacional, acorde a (Cull, 2009). Siendo una acción que “se refleja en el recojo y análisis de datos sobre un público y sus opiniones en ultramar; haciendo uso de aquellos datos para poder redirigir las políticas públicas o enfocar de manera más amplia la diplomacia pública en consonancia” (Cull, 2009, pág. 64).

En ese sentido, concuerdo con el funcionario SDR (De los Ríos Diez, 2012) en que para lograr una buena elaboración de estrategias en este rubro, es vital contar con los informes detallados de análisis y recomendaciones que elaboran los funcionarios diplomáticos en el exterior en el marco de sus funciones. Los mismos que deben ser realizados con un enfoque tal que “no puedan ser reemplazados por los modernos servicios de noticias que realizan agencias y consultoras de monitoreo” (Martínez Pandiani, 2008, pág. 85).

Para dichos efectos, las representaciones diplomáticas y consulares en territorio extranjero en cumplimiento de la función informativa, recolectan y seleccionan los datos considerados relevantes, y preparan los reportes políticos que contengan el correspondiente análisis. Esto tiene también que ver con el hecho que “la información está pasando de ser un bien escaso a un bien excesivo” en el contexto que se atraviesa actualmente con las TICs, razón por la cual “el mérito diplomático –en este aspecto– reside en ser capaz de distinguir qué es ruido y qué es información de calidad” (Rubio, 2014, pág. 11).

## **B. Función/Área de difusión**

De acuerdo al doctor (Oviamionayi, 1993), experto español en temas de comunicación pública, el objetivo de esta función es el tratamiento y difusión de la información referida a la política –nacionales y exterior– del país que resulta oportuno difundir en el extranjero. De esta manera, la función “comprende labores afines a la técnica propia de la difusión periodística, como el uso de tecnología de masas” (De los Ríos Diez, 2012, pág. 27). No obstante, se deja en claro que las acciones de difusión de la DP no implican lo mismo que hacer periodismo.

Estas acciones pueden cobrar una relevancia estratégica, y en esa línea (Martínez Pandiani, 2008) argumenta que cuando los medios de comunicación son empleados de una manera adecuada, pueden constituir una ágil herramienta para influenciar las agendas de negociación, persuadir a las contrapartes o, incluso, para canalizar estrategias de posicionamiento internacional.

Adicionalmente, la profesora (Portugal, 2016) señala que el funcionario diplomático a cargo de la DP en un determinado Estado receptor debe conocer bien el trabajo de los medios periodísticos en ese país; y poder identificar a los líderes de opinión o comunicadores más influyentes del mismo. Es decir, “quién es quién y cuál es su labor dentro del medio; saber cómo trabajan y cómo son, cómo piensan, qué buscan; adentrarse en el mundo del periodismo en general; y, saber muy bien de qué va y cómo opera el periodismo digital y la convergencia multimedia” (Portugal, 2016, págs. 94-95).

Por su parte, los países con una Diplomacia Pública desarrollada, no sólo canalizan sus actividades de difusión –prensa– por medio de sus representaciones permanentes en el exterior, sino también “a través de potentes y bien estructurados servicios noticiosos” (Portugal, 2016, pág. 96). En ese sentido, entre los servicios más destacados y representativos a nivel mundial figuran la BBC (Reino Unido), *Voice of America* (EE.UU), la *Deutsche Welle* o DW (Alemania), EFE (España), *Xinhua* (China) y *Al Jazeera* (Qatar).

En esa línea, la citada autora establece que la principal tarea de estos servicios noticiosos es seleccionar, tratar y difundir al mundo los acontecimientos importantes que han tenido lugar en el propio país, y que tienen implicancias en el exterior. Siempre respondiendo a un objetivo, o un interés mayor de fondo. Otra labor es el monitoreo constante de los medios noticiosos más influyentes del mundo para conocer prontamente el contenido de las noticias sobre su país.

Esto último con la finalidad de reaccionar velozmente, en caso de que se tenga que presentar “información complementaria para aclarar malos entendidos, corregir

cualquier información tendenciosa, errónea o falsa, que se haya producido” (Portugal, 2016, pág. 97), –especialmente en tiempos de *fake news*– y que puede dañar la imagen-país a gran escala en un tiempo muy reducido en caso de no emprender acciones.

### C. Función/Área de promoción

Esta área la comprenden aquellos programas de vinculación con el público orientados al establecimiento de “relaciones de camaradería, cooperación y desarrollo, que implican un tipo de contacto más directo, personal, con grupos, individuos e instituciones en el exterior, con fines educativos, sociales, culturales, económicos y turísticos” (Portugal, 2001, pág. 310).

Es estrecha la relación entre el área de promoción y la diplomacia cultural –entendida *ut supra*– en función del esquema de Nicholas Cull, en la cual se la vincula con el intento del Estado de gestionar el entorno internacional, haciendo que sus recursos y logros culturales se conozcan en ultramar y/o facilitando la transmisión cultural en el extranjero (Cull, 2009, págs. 66-67). Para Luisa Portugal esta área efectivamente está directamente relacionada con la gestión y la promoción de la propia cultura en el exterior; pero también “busca dar a conocer culturas extranjeras en el país de origen” (Portugal, 2016, pág. 98). Es decir, la dinámica constituye un ida y vuelta beneficioso para ambos Estados.

Para dichos efectos, la referida experta elabora una relación de las iniciativas de promoción empleadas con mayor frecuencia por los Estados referentes en materia de (2016, pág. 98) Diplomacia Pública –en tanto herramientas funcionales de ella–, entre las cuales se hallan: (i) Los programas de becas e intercambios estudiantiles (Ej. Programa de becas *Fulbright* de los EE.UU o *Chevening* del Reino Unido), (ii) el establecimiento de bibliotecas (Ej. Biblioteca de la Alianza Francesa en Lima), (iii) la promoción de cultura artística; exposiciones de arte originario del país; organización de festivales de cine autóctono, (iv) la organización, en coordinación con las autoridades locales, de las celebraciones por el Día Nacional, (v) la promoción de actividades deportivas y turismo, (vi) la participación en ferias gastronómicas y

degustaciones, introduciendo los productos bandera, (vii) los programas, proyectos y actividades especiales para los connacionales residentes en el país receptor, y, finalmente, (viii) el fomento y enseñanza del idioma del país emisor.

Esta clase de actividades son formuladas y canalizadas ya sea a través de las Direcciones de Asuntos Culturales de las Cancillerías, de las agregadurías culturales que operan en diferentes embajadas; o de casas culturales como en el caso de España (Portugal, 2016). Con respecto al fomento del idioma como herramienta de DP, entre los agentes nacionales de mayor tradición y reconocimiento a nivel internacional –al servicio de estos fines– se encuentran el IPCNA (EE.UU), la Alianza Francesa (Francia), el Instituto Goethe (Alemania), el Instituto Británico (Reino Unido), el Instituto Confucio (China), el Instituto Dante Aligheri (Italia) y el Instituto Cervantes (España) –que analizaremos más adelante– (Azpíroz, 2012, pág. 30).

En el caso del Perú, se cuenta con la importante presencia del Centro Cultural Inca Garcilaso del Ministerio de Relaciones Exteriores, órgano encargado de promover las expresiones de la riqueza y la diversidad cultural peruana virtud del Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior de la Cancillería, que sistematiza y orienta esta rama de la acción exterior (Centro Cultural Inca Garcilaso, 2019).

Finalmente, más allá de los esfuerzos independientes en cada uno de los ámbitos de trabajo repasados, se considera que, para que las diferentes acciones se formulen y ejecuten de manera ordenada y eficiente se requerirá el diseño e implementación de una Unidad de Diplomacia Pública (UDP), que incluyan las funciones de información, cultura y prensa” como expresan los académicos mexicanos (Nieto & Peña, 2008, pág. 161). Esto permitiría un mejor seguimiento y supervisión de las acciones que se llevan a cabo a nivel ministerial, y servir de punto focal para eventuales instancias de articulación con otros sectores nacionales.

### 1.2.7 Importancia de contar con una estrategia en Diplomacia Pública

Coincidió con el funcionario SDR (Paredes Moreno, 2018) en que convencionalmente la Diplomacia Pública ha sido vista como una rama accesoria de la Diplomacia Tradicional, la cual podía ser siempre prescindible –fuera del esquema de prioridades– institucionalmente mientras la última funcionara bien y no se estuviese frente a crisis comunicativas que demandasen un despliegue activo de DP. No obstante, en la actualidad –como se describió *supra*– la transformación tecnológica ha afectado la conceptualización y práctica de la diplomacia de tal manera que ha provocado que la DP cobre una relevancia más activa que pasiva.

En ese sentido, el gran desafío del servicio exterior del Estado, de acuerdo a (Rubio, 2014) es conectar con los nuevos actores –expuestos *supra*– y hacer inteligibles mensajes que a menudo pueden ser o un tanto abstractos o muy político-técnicos para el entendimiento menudo de la gente. Esto ciertamente requiere un trabajo de planeamiento estratégico a nivel Ministerio y una ejecución altamente profesional por parte del personal responsable. De ahí que la apuesta cada vez más habitual, expresa el autor, es la de integrar la Diplomacia Pública en las estructuras orgánicas de los Ministerios de Relaciones Exteriores. Tal y como se propone en la presente tesis.

En línea con lo anterior, las actividades enmarcadas bajo DP demandan un aproximación estratégica puesto que “cada audiencia es única, relevante y significada” (Rubio, 2014, pág. 18). Por ello, se precisan mensajes específicos y diferenciados en función del público objetivo a fin de captar su atención y poder influir efectivamente en él. Para reforzar este punto el autor citado expresa que:

Las audiencias no hablan la misma “lengua”, ni siquiera persiguen los mismos intereses, de ahí la necesidad de combinar siempre dos variables: el interés concreto de un segmento de la población y centrar el mensaje en el receptor. Para conectar, hay que buscar la conexión y el interés humano y las organizaciones han de humanizar las estrategias, sobre todo en el ámbito digital. Los nuevos medios, basados en la relación personal, están posicionándose como un canal esencial para poder desempeñar estas renovadas funciones (Rubio, 2014, pág. 18).

En efecto, cabe señalar que actualmente la población joven a nivel global (considerado por debajo de los 25 años) constituye cerca de la mitad del total. Sobre dicha base, considérese que esta es la denominada generación *millennial*, caracterizada por estar interconectada permanentemente a través de plataformas digitales y redes sociales. El Internet y la masificación de los teléfonos inteligentes o smartphones han contribuido a dinamizar aún más esta tendencia. Estamos, en definitiva, ante una generación activista y participativa a gran escala en términos políticos, en parte gracias a las posibilidades que ofrecen estas tecnologías de “hacerse sentir escuchado” o de socializar posiciones individuales. Ello ha transformado profundamente las formas tradicionales de comunicación entre las autoridades públicas –y los políticos– y la gente, con los medios de comunicación como una suerte de intermediarios de esta relación.

En este sentido, estos soportes digitales –considerados los favoritos y más usados hoy en día por la ciudadanía– aligeran “el proceso de comunicación internacionales, carece de barreras y permite el trabajo multilingüe” (Rubio, 2014, pág. 18). Al respecto, el diplomático mexicano Gabriel Terrés menciona que las TICs obligan a los Estados, y sobre todo a las Cancillerías, a cambiar la manera de relacionarse con sus interlocutores, los cuales ahora son más variados (Terrés, 2011, pág. 126). Por este motivo, contar con una estrategia de Diplomacia Pública a nivel Ministerio sería fundamental, una estrategia que ordene y estructure institucionalmente las competencias de las áreas, los objetivos de corto, mediano y largo plazo y los canales o medios a emplear.

Para dichos efectos, (Rubio, 2014) considera que los puntos claves para el éxito de esta nueva estrategia justamente pasan por conocer muy bien las distintas audiencias y diferenciar canales para cada uno de ellos, acceso, los recursos y la autonomía de los embajadores en las misiones para dicho propósito. Lo cierto es que frente a la denominada sociedad de la información, las percepciones, los constructos y las actitudes en torno a los Estados están sujetos a un mayor dinamismo –como se vio en el punto 1.1–. En ese sentido, la presencia estatal en las redes se percibe de por sí como un acto de transparencia y apertura; y “la decisión de ser transparentes genera

confianza ante los distintos públicos” (Rubio, 2014, pág. 19). Aunque efectivamente aún existe la histórica diplomacia “secreta y discreta” –sobre la base del interés nacional, y los temas de alta sensibilidad y confidencialidad– ésta se da cada vez en menor medida, argumenta el autor. En su lugar, se abre espacio una diplomacia más “abierta, pública y digital” (Rubio, 2014, pág. 19).

Por otro lado, sobre la base de una mirada comparada y con énfasis en la región americana, el profesor e investigador de la Universidad Nacional de Costa Rica, Marco Méndez-Coto, expresa que únicamente son cinco los Estados en América que cuentan una estrategia de Diplomacia Pública debidamente articulada por sus respectivos MRE: EE.UU., Canadá, Brasil, México y Chile. Coincidentemente, como cita (Paredes Moreno, 2018), estos países con una DP formalmente institucionalizada lideran el índice de potencias en el continente. Ello debido a que, en palabras del autor, “es más probable que las grandes potencias desarrollen una estrategia de este tipo, con miras a consolidar su supremacía” (Méndez-Coto, 2016, pág. 85); motivo por el que se genera una relación directamente proporcional entre estrategias de Diplomacia Pública y mejor posición en el índice de potencias.

Más aún, el profesor español (Manfredi J. , 2011) señala que esta clase de diplomacia requiere una estrategia de comunicación que comprenda narrativas coherentes con la acción exterior y los objetivos de posicionamiento, ello sobre la base de una definición y desarrollo conceptual de lo que se quiere. A dicho efecto y sobre la misma línea de lo citado por (Paredes Moreno, 2018, pág. 48), Manfredi afirma lo siguiente:

No se trata de impulsar la emisión internacional de una cadena audiovisual o de crear una Wikipedia de asuntos exteriores, sino que requiere una campaña que integre todas las actividades que ejercen influencia en la audiencia exterior. La estrategia se sostiene cuando responde a un modelo ordenado que establece misión, visión, objetivos, medios, recursos y medición de resultados; esto incluye la identificación y el análisis de las audiencias relevantes, el diseño de la campaña y la construcción de los mensajes, la ejecución de la campaña y evaluación tangible de los resultados. (Manfredi J. , 2011, pág. 219)

A modo de síntesis, dicho autor expresa que una estrategia de diplomacia pública requiere fundamentalmente de la coordinación de cinco elementos: (i) interpretación

activa del entorno, (ii) método de trabajo, (iii) posicionamiento, (iv) narrativa y (v) consistencia de las decisiones (Manfredi J. , 2011, págs. 217-218). Su articulación – también destacada por la investigación de (Paredes Moreno, 2018, pág. 48)– se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla No. 4 – Elementos para una estrategia de Diplomacia Pública**

<b>Interpretación activa de la realidad</b>	Esto se logra mediante herramientas de medición de la opinión pública, análisis de tendencias y de la sociología de los países. Los trabajos de <i>Pew Research Center</i> , <i>Transatlantic Trends Reports</i> o los observatorios permanentes del Real Instituto Elcano son buenos ejemplos.
<b>Método de trabajo</b>	El mismo que debe estar orientado a facilitar a los responsables el cumplimiento de los objetivos marcados. Por ejemplo, la iniciativa del <i>think tank Foreign Policy Center</i> que fomentó en su momento el debate sobre el replanteamiento de la política exterior británica sobre la base de la iniciativa <i>Rebranding Britain</i> (Noya, 2006, pág. 247).
<b>Posicionamiento</b>	Consiste en determinar cómo se quiere ser percibido. Canadá y Noruega son buenos ejemplos de países cuya capacidad de influencia es limitada en la arena internacional, pero que pueden ejercer una influencia persuasiva gracias a determinadas capacidades. Así, aplicando lo que (Azpíroz, 2012, pág. 49) denomina “diplomacia de nicho”, Canadá se posicionó como el referente en la lucha contra las minas antipersona y Noruega como potencia humanitaria, facilitadora de acuerdos e internacionalista.
<b>Narrativa</b>	El cómo se elabora el discurso. Ejemplos: la presidencia de Barack Obama se abocó desde el inicio a un discurso multilateral y lo defendió en todos los foros y medios a lo largo de su gobierno; mientras que China, por otro lado, ha sido incapaz de crear un relato sólido a través del cine o la comunicación audiovisual.
<b>Consistencia de las decisiones</b>	La estrategia debe constituir un marco de referencia y coherencia de las decisiones. Citando al profesor Cull, “la más potente voz de un actor internacional no es lo que dice sino aquello que realiza; la historia está repleta de ejemplos de actores internacionales que descubrieron que la mejor diplomacia pública no sustituye una mala política exterior”. Es decir, incluso “la más bella de las retóricas es débil si no se cimenta sobre una política sustantiva” (Seib, 2010).

Elaboración propia a partir de los insumos de (Manfredi J. , 2011, págs. 217-218).

En suma, se debe tener en cuenta que la Diplomacia Pública es quizás el mejor instrumento para enfrentar los cambios acelerados que se producen en el entorno internacional en demanda de una política exterior más dinámica y estratégicamente integrada a los públicos extranjeros de interés; siempre con la mira en los objetivos planteados. En ese sentido, el profesor Rubio enfatiza en que “hay que adaptarse a ese nuevo contexto de actuación, y ello implica crear un servicio exterior más ágil, más autónomo y mejor conectado a las redes locales y a los medios sociales” (Rubio, 2014, pág. 19) sobre la base de las tecnologías disponibles.

En este tenor, la apuesta por la formación en este campo de la DP también se perfila como un elemento clave, la cual debe apuntar a consolidar las capacidades y el profesionalismo de los funcionarios diplomáticos a cargo de diseñar y ejecutar ésta – sea en las dependencias orgánicas del Ministerio en el país o en los distintos órganos de servicio exterior–. Ello en atención a los desafíos político-comunicativos en un entorno internacional caracterizado por “el cambio de modelo de gobernanza, la atribución de competencias a nuevos actores, el auge de los gigantes tecnológicos y la mayor participación ciudadana” (Rubio, 2014, pág. 19) en los asuntos internacionales.

Por lo que ha podido apreciar a lo largo del presente apartado, se concluye que la Diplomacia Pública constituye, en definitiva, la herramienta más poderosa de política exterior a efectos de generar influencias positivas en el plano internacional; por tanto, su inclusión conceptual y práctica dentro de un marco de gestión de la Imagen-País, se torna indispensable para lograr el posicionamiento deseado por el Estado.

### **1.3 Aproximación al concepto de Marca-País – Perspectivas acerca de su componente político-estratégico**

Así como Diplomacia Pública, la Marca-País (en adelante, MP) es entendida –para efectos de la presente investigación– como una herramienta funcional a la política exterior que permite al Estado gestionar su imagen en el ámbito internacional. Ello, empero, desde un ángulo distinto. En la práctica se ha evidenciado que ambos instrumentos tienen –a priori– propósitos diferenciados, “la primera con un carácter más holístico e integrador, privilegia la dimensión político-diplomática; la segunda, con un carácter más instrumental, se centra predominantemente en la dimensión comercial, turística y financiera”, refiere el investigador costarricense (Méndez-Coto, 2016, pág. 81); esto, teniendo como eje transversal de ambas la dimensión cultural como base identitaria de la imagen del país. Sobre esta suerte de divorcio de competencias es que abordaremos el presente acápite para evaluar posibles sinergias entre ambas DP y MP.

Tradicionalmente, para algunos autores, la MP ha constituido meramente un concepto de estructura cognitiva que se vincula a cómo codifican información los consumidores

sobre marcas relacionadas con diferentes países, y sobre lo que significan cada uno de los países en sí mismos (Fan, 2006). En este sentido, los consumidores mantienen categorías cognitivas distintas según los países y marcas de que se trate (Lucarelli & Berg, 2011). Sin embargo, al revisar la literatura relacionada con la Marca-País uno se encuentra con que, a la hora de analizar el empleo del *branding* –proceso del ámbito corporativo abocado a la construcción de una marca– para estos efectos, se establece una diferencia básica en las dimensiones *nation* y *country* que es válido y pertinente esclarecer.

En ese sentido, el mismo (Fan, 2006) define el *branding* de naciones (en inglés, *nation branding*, como comúnmente se le conoce) en relación con la aplicación de técnicas de comunicación propias del *marketing* y del *branding* para promocionar la imagen de un espacio nacional. Por tanto, las connotaciones simbólicas, de representatividad y de marca se asocian al término *nation*, mientras que la referencia a la entidad geográfica y a los límites administrativos se relaciona con la expresión *country* (Vela J. d., 2013). De la misma manera, de las definiciones que ofrece la Organización Mundial del Turismo (OMT), se desprende que la práctica del *nation branding* y el *country branding* –en tanto casi sinónimos– se relaciona con una manifestación concreta de lo que es y lo que representa un país.

De acuerdo a la especialista colombiana Lina María Echeverri, Fundadora de PaisMarcaOBS – Observatorio de marca e Imagen-País en Latinoamérica, “la Marca-País refleja una visión holística de la imagen de un territorio específico que debe ser reforzada y enriquecida permanentemente por la inversión en comunicación del país de origen hacia el resto del mundo” (Echeverri, 2016). Del mismo modo, reconoce que una MP tiene dos propósitos esenciales: uno, crear una cultura de valor nacional entre sus ciudadanos alrededor de elementos de identidad común altamente reconocidos, y; dos, centrar en un solo concepto el esfuerzo de comunicación de un país ante los públicos nacionales e internacionales.

Por su parte, a pesar de que la escala geográfica y administrativa es distinta en los ámbitos estatal y nacional (separación conceptual de Estado y Nación), el tratamiento

recibido y el significado que se le asocia en la bibliografía especializada —es decir, considerar todos los valores y/o atributos del territorio desde un punto de vista holístico o de representación global de un territorio— sugiere su tratamiento conjunto. Ello justamente a partir de la acepción “país”, que de acuerdo a (Fan, 2006) refiere a la superficie geográfica ocupada por una determinada nación (o un conjunto de identidades subnacionales aglomeradas en una, como en el caso de España).

Por este motivo, para efectos del presente trabajo y en función de la literatura relacionada con el tema, vamos a concebir la Marca-País a partir de una lectura conjunta de ambas dimensiones —*nation* y *country*— dentro de los ámbitos estatal y nacional; en tanto, se entiende como un elemento aglutinador de la identidad competitiva de una nación, asociado a un determinado territorio, e impulsado y articulado mediante una acción gubernamental, una decisión política, para su puesta en valor a escala internacional.

Dicho esto, en el contexto de un mundo cada vez más globalizado e interconectado, el *branding* como política se consolida a partir de que las ciudades, regiones y países compiten entre sí para obtener recursos financieros, inversión foránea, capital humano, flujos turísticos, entre otros (Homs, 2004). De este modo y en base a lo expuesto, se puede evidenciar que en su concepción primaria el concepto de MP ha estado circunscrito más que nada al ámbito del *marketing* de países; y sus fines, estrictamente ceñidos a una dimensión económico-comercial.

A pesar de la categorización presentada en el primer párrafo, la cual considero apropiada a grandes rasgos, nos permitimos cuestionar: (i) *¿son realmente tan exclusivas las competencias de la Marca-País y las áreas sobre las que trabaja?*, (ii) *¿cuenta la MP con un componente político que permita proyectarla más allá de la esfera económica?*, (iii) *¿habrá lugar para matices sobre los cuales se puedan complementar ambas DP y MP, como herramientas de política exterior?* Sobre estas interrogantes, intentaremos ir un poco más allá en el análisis.

Para dichos efectos, es interesante empezar esta lectura incorporando el aporte del citado *supra*, Simon Anholt –reconocido como el autor del concepto de MP y de los principales estudios en la materia–. Este, en su obra *Brand America: The Mother of all Brands* presentada conjuntamente con otro especialista en este tema llamado Jeremy Hildreth, cuenta que inmediatamente después de los hechos del 11 de septiembre de 2001, el Secretario de Estado de EE.UU del presidente Bush, Colin Powell, definió entonces la diplomacia estadounidense de esta manera: “Estamos vendiendo un producto. El producto que vendemos es la democracia”. Y efectivamente como todo buen producto, se desarrolló una estrategia de comercialización en la que se dotó a la democracia de valores de marca sobre la base de una universalidad de la libertad y la igualdad; un desarrollo comunicacional ejecutado mediante una campaña mediática en medios masivos del oriente medio; y hasta un soporte de marca-fabricante, es decir, el uso del nombre, símbolos y valores de EE.UU como Marca-País, tal y como refiere el analista español (Saavedra Torres, 2012, pág. 135).

Ahora, lo novedoso de la afirmación de Colin Powell, van a decir los autores, es que por primera vez, un Estado hace *ex profeso* su intención de utilizar la MP como un instrumento político en el ámbito de su política exterior, y “no únicamente como una herramienta de mercadeo para atraer la atención y el interés de turistas, inversionistas e inmigrantes” (Anholt & Hildreth, 2004).

Por ende, partiendo de la noción tradicional que separa los ámbitos de trabajo de la Diplomacia Pública y la Marca-País, es que he considerado propicio explorar a mayor detalle este último concepto para analizar si es posible dotar a la MP de ese componente político-estratégico que requiere para complementar eficazmente la estrategia de Diplomacia Pública sugerida en el acápite anterior. A partir de lo cual se pueda avanzar hacia un enfoque integral, con articulación multisectorial, de la gestión de la Imagen-País por parte del Estado en su proyección política internacional.

Todo por cuanto, en la actualidad, coincido con los investigadores españoles Diego Molina y Marcela Iglesias, quienes consideran que “a fin de que el ejercicio de la DP sea eficaz y se obtengan los resultados esperados, los Estados deben valerse de

diferentes instrumentos de comunicación disponibles en el medio internacional sobre el que se opera” (Molina & Iglesias, 2008, pág. 110); instrumentos que justamente permitan potenciar el discurso público del Estado –haciéndolo más influyente, persuasivo y estratégico– a partir de la incorporación de las diferentes técnicas y recursos de promoción disponibles en múltiples los ámbitos.

Asimismo, la configuración de un nuevo paisaje en las relaciones internacionales – como se revisó *supra* en el apartado 1.1– , tiene como rasgo elemental, entre otras cosas, la creciente importancia de los actores por su capacidad de influir sobre la opinión pública internacional. Esta influencia, tal y como expresa el analista español Jordi San Eugenio de Vela (2013), parte del uso de estratégico técnicas persuasivas – y no sólo informativas– dirigidas a distintos públicos internacionales, las cuales son canalizadas, de forma parcial, por medio de la proyección de una identidad competitiva que se plasme en la Marca-País.

Sobre este panorama, Peter van Ham, investigador senior del *Neatherlands Institute of International Relations* expresa en su texto “*The Rise of the Brand State: The postmodern Politics of Image and Reputation*”, que la globalización y la revolución mediática han provocado que cada Estado sea más conciente de sí mismo, de su imagen, de su reputación, de su actitud; y, también de su marca asociada. Ello parte de un cambio en los paradigmas de la política internacional; esto es, el paso desde el mundo moderno de la geopolítica y el poder duro hacia el mundo posmoderno de las imágenes y la influencia (Van Ham P. , 2001). Es de pensar, entonces, que si esta dinámica era observada ya a principios del presente siglo XXI, el desarrollo acelerado de las TICs en las dos décadas siguientes habrían precipitado aún más este escenario posmoderno.

Más allá del estricto ámbito de la Diplomacia Pública, tal y como se evidenció con el “mercadeo de la democracia” impulsado por EE.UU durante la primera década del 2000, la utilización de la política de un país como marca y simbología destinada a lograr el apoyo de la población de otros países a su política exterior, es una forma de

abordaje de la realidad novedosa que involucra una concepción posmoderna de la imagen y la reputación de un Estado (Van Ham P. , 2001), lo que involucra concebir esta nueva forma de poder político (Saavedra Torres, 2012) de la que venimos hablando.

Es precisamente cuando la MP adquiere un carácter estratégico para el Estado en relación con su política exterior, trascendiendo la mera esfera económico-comercial, es que la concepción de la Marca-País pasa a ser reformulada por la academia especializada como:

“el uso de características típicas de la vida nacional como medio de influir en la imagen y percepción del país en la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial” (Molina & Iglesias, 2008, pág. 109).

Esta visión es compartida por Keith Dinnie (2008), quien en su extenso compendio conceptual acerca de la MP asegura que el *branding* de países, además de procurar la atracción de un mayor flujo de turistas, la estimulación de la inversión extranjera y el impulso de las exportaciones nacionales, entre otros aspectos, se enfoca en el establecimiento de credibilidad internacional y fomento de confianza de los inversores, la estabilidad económica, el incremento de la influencia política del país, el fortalecimiento de las alianzas internacionales y, en sentido más amplio, la mejora de la imagen del país en la arena internacional.

Se entiende, por ello, que los planes y las acciones emprendidas en el marco de una MP sean ciertamente ambiciosas, “pues se trata de mejorar la percepción de un país en su conjunto” (Noya & Prado, 2012, pág. 3). Por lo tanto, –y aquí una de las grandes claves de la presente tesis– coincido plenamente con estos dos expertos en la materia en que los planes, las acciones y estrategias de Marca-País deben tener “un carácter global y no sectorial” (pág. 3). Razón por la cual se considera que la MP no se puede ceñir únicamente a acciones de promoción turística, comercial y de inversiones.

Más aún, la literatura indica que el desarrollo de una estrategia de Marca-País (en adelante, EMP) tiene como objetivo final configurar y proyectar la imagen-país –en tanto activo intangible– en compañía de una marca asociada –con su respectivo logotipo, slogan y lema de alto impacto cognitivo y emocional– que englobe a las sub-marcas bienes, productos y servicios nacionales (Molina & Iglesias, 2008) vinculados la identidad competitiva del país. Ahora, como estrategia de carácter nacional, la EMP debe ser emprendida y asumida directamente por el poder ejecutivo, a través de sus dependencias competentes, en colaboración y coordinación activa con actores de la sociedad civil y sector privado, tanto en la etapa de diseño como en la de implementación; ello, entendiendo que la decisión política de impulsar una MP fuerte, a la larga, acarrearía beneficios para todos (Anholt, 2008).

Dicho esto, y a modo de ahondar la categorización presentada en el primer párrafo de este apartado, considero que evidentemente la forma en que el Estado presenta y gestiona la imagen del país determina una diferencia básica entre la DP y la MP. El profesor Javier Noya, del Real Instituto Elcano de España, la resume precisamente de esta manera:

La Diplomacia Pública se encarga de convencer con razones e intereses, escuchando la opinión pública del otro país para lograr una comprensión mutua; más allá de realizar una comunicación estratégica, tiene que basarse en políticas y acciones reales con las que debe ser coherente. En cambio, la Marca-País es una estrategia integral de presentación y “venta” o, si se prefiere, “promoción” de un país ante la opinión pública de otro, para lograr una imagen positiva, por lo que sus fines son considerados menos políticos y más comerciales. Sin embargo, ambas estrategias deben considerar en sus metodologías la investigación sistemática de las percepciones y valoraciones de los ciudadanos del exterior en torno a determinado país (Noya, 2007, pág. 28).

Nos queda claro, entonces, el marco de sinergias entre estas dos. Creemos, por lo tanto, que la vinculación práctica de la MP con la DP –en tanto aunadas en torno a la proyección de una Imagen-País positiva al exterior– debiera idealmente responder a un trabajo que conjugue finamente ambas herramientas a partir de una voluntad

política de articular procesos que, previamente o no se hubieran configurado, o estuvieran divorciados sectorialmente –como en el caso del Perú–.

Sobre esta base es que, más adelante, nos permitimos plantear un modelo integrado para el Perú que articule eficazmente la Diplomacia Pública con la Marca-País. Un modelo al cual voy a denominar “Modelo DP + MP” para efectos prácticos del trabajo; uno que este orientado a la consecución de determinados objetivos de política exterior a partir de la convergencia funcional de estas dos herramientas de gestión del entorno internacional. Para ello, voy a explorar un poco más a profundidad, tal y como hice con la DP en el acápite anterior, el concepto y los alcances de la MP a partir de su raigambre estratégica.

### **1.3.1 Elementos de una Marca-País y vínculo con la gestión de la reputación**

Para efectos del presente acápite, vamos a continuar incorporando los aportes de Simon Anholt, quien, como se mencionó, no sólo acuñó el concepto de MP –con lo que ya es un referente de la doctrina– sino que ha participado activamente de su desarrollo en términos de teorización y evaluación de la misma a la luz de los últimos tiempos. Ello por medio de la presentación de múltiples documentos, conferencias y estudios que han servido para comprender la forma como los Estados adoptan la MP.

En ese sentido, en ( Brand America: The Mother of all Brands, 2004), Anholt identifica seis puntos esenciales a través de los cuales los países establecen contacto con públicos extranjeros, los mismos que guardan estrecha relación con su “Hexágono de la Identidad Competitiva” (Anholt, 2007) presentado en el apartado 1.1.

Estos son incorporados como los ingredientes esenciales de toda Marca-País en el cuadro a continuación:

**Tabla No. 5 – Ingredientes de una Marca-País**

<b>Turismo/ Promoción turística</b>	Se considera que estos dos elementos tienen la "voz más alta" y el mayor presupuesto asignado de todas las actividades de Marca-País. Estos incluyen la difusión de experiencias reales que los viajeros internacionales tienen en el país y el contrato de anuncios de turismo que destaquen las bondades y riquezas del país entre los ciudadanos de otros países. El <i>marketing</i> de destinos es parte esencial de este componente.
<b>Exportaciones de marca</b>	Las exportaciones de marca incluyen la presencia y el posicionamiento de productos asociados a un determinado país, como Arca Continental - Kola Real en el caso de Perú, y exportaciones de medios, como películas, música y noticias. Asimismo, la llamada "diplomacia corporativa" y las acciones de corporaciones "de bandera", como puede ser Arca Continental - Kola Real en el caso de Perú (Paredes Moreno, 2018), que operan en otros países, así como los efectos del país de origen sobre determinados productos (como el pisco peruano), son parte de este componente.
<b>Individuos</b>	De acuerdo al análisis, los ciudadanos de una determinada nación son representantes, literalmente el ADN se podría decir, de la Marca-País. Este elemento incluye la "diplomacia ciudadana" (formal e informal) o personal y los muchos aspectos de la Nueva Diplomacia Pública, como los intercambios entre personas que pueden ocurrir a través de ONG, universidades y organizaciones educativas privadas (dejando en el ámbito de la DP los programas patrocinados por el gobierno). Los estereotipos también son un aspecto del componente de individuos que debe ser cuidadosamente considerado por el agente de Marca-País.
<b>Cultura</b>	Ella consiste en las costumbres, las artes, la historia y las instituciones sociales de un determinado país según lo perciben los ciudadanos de otros países. Los estereotipos culturales y las exportación de expresiones culturales pueden incluirse dentro de este componente.
<b>Inversiones/ Inmigración</b>	Ello involucra las acciones diseñadas para hacer de un país un lugar atractivo y competitivo para la inversión extranjera. Por su parte, el cómo los inmigrantes son recibidos, tratados e incorporados a la sociedad por parte de la nación anfitriona se constituye como un aspecto a considerar.
<b>Gobernanza/ Política</b>	Este elemento comprende el tipo de gobierno, por ejemplo, ya sea una democracia o autocracia; las acciones y la imagen de los líderes gubernamentales como ciudadanos globales –pienso en la imagen de Emmanuel Macron–; y la política exterior y doméstica de un país, en tanto afectan a gobiernos y ciudadanos de otros países. Según Anholt, la Diplomacia Pública encaja dentro de este componente dado que es una actividad patrocinada por el gobierno.

Elaboración propia a partir de los insumos de (Anholt, 2010).

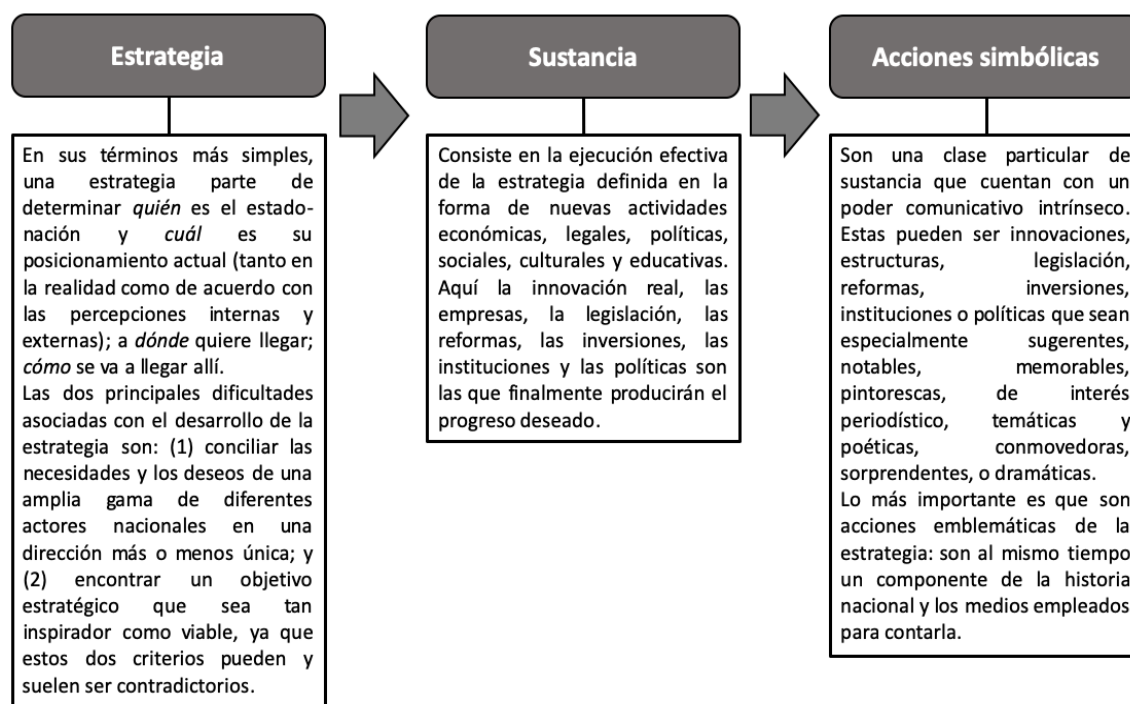
En consideración de dicho marco, se esclarece que los países requieren novedosas estructuras y procesos para coordinar, concebir, desarrollar, ejecutar, mantener y

promover una estrategia de carácter nacional que integre todos los elementos descritos arriba.

Ahora, *¿cómo la consolidación de todos estos ingredientes en una marca se traduce finalmente en una imagen y una reputación robusta y positiva?* A ello, Anholt responde que “sólo una corriente consistente, coordinada e ininterrumpida de ideas, productos y políticas útiles, notorias, de clase mundial y, sobre todo, relevantes puede, gradualmente, mejorar la reputación del país que los produce” (Anholt, 2013, pág. 7).

Virtud de lo cual, la estructuración de un proceso integral a nivel Estado con una clara definición estratégica es necesaria para hacer de la Marca-País, una competitiva y eficaz. A partir de dicha noción, el autor resume el proceso de construcción de una MP en tres grandes ejes: estrategia, sustancia y acciones simbólicas. Los mismos son presentados en un texto previo (Anholt, 2010), y su detalle lo incorporo en el siguiente cuadro:

### Gráfico No. 5 – Proceso de construcción de una Marca-País competitiva según Simon Anholt



Elaboración propia a partir de los insumos de (Anholt, Places: Identity, Image and Reputation, 2010)

En esta era de la información, la comunicación estratégica y la imagen, los países – con importantes aspiraciones internacionales– parecen estar preocupados por mejorar, revertir, adaptar o administrar su reputación internacional. Sus grandes inversiones y asignaciones presupuestarias orientadas hacia ese fin lo demuestran. De hecho, como se mencionó anteriormente, el proceso de creación de una MP requiere partir de la realización de un diagnóstico de las imágenes y percepciones que existen sobre ese país en el extranjero. Para dicho propósito, los gobiernos suelen contratar consultoras de *marketing* especialistas en *branding* –entendido como gestión de marcas– y gestión de la reputación tales como como *Interbrand*, *FutureBrands*, o *Brand Architecture International*; o incluso al propio Simon Anholt para que los asesore directamente.

Adicionalmente, las autoridades recurren a estudios de medición de percepciones, encuestas de opinión y *rankings* internacionales vinculados con la materia. Algunos de los más reconocidos son: (i) Latinobarómetro, (ii) Eurobarómetro, (iii) *Country RepTrak* de *Reputation Institute*, (iv) *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI)*, (v) *Brand Asset Valuator*, y (vi) *Journal of Brand Management*. Sobre la base de la información recabada en dichos estudios de campo, muchos gobiernos planifican y despliegan sus acciones de comunicación estratégica.

Considerando que la reputación es entendida como una cualidad dinámica, no estática, esta puede perfectamente variar a medida que cambien las opiniones individuales –y su impacto agregado–. Por ello la importancia de recabar y procesar la información a partir de encuestas estratégicamente planteadas a individuos de diverso perfil en diversas partes del mundo. En este contexto es que las consultoras privadas, desde hace ya un par de décadas, encontraron un nuevo nicho en la asesoría de gobiernos. En sí, la gestión de la reputación tradicionalmente se ha circunscrito al ámbito empresarial y de imagen corporativa; sin embargo, hoy los países han de estar también cada vez más atentos a su reputación en relación con otros países y han comenzado a medir y gestionar activamente dicho activo (Fehlmann, Grahlow, & Passow, 2005). De allí que la literatura especializada empiece a hablar de gestión de la reputación-país o *country reputation management*.

Sin embargo, para Anholt (2010) aún estamos lejos de una comprensión generalizada de lo que esto –la reputación– significa en la práctica y hasta qué punto los enfoques comerciales pueden aplicarse de manera eficiente a la actividad gubernamental. El especialista británico, asimismo, refiere que muchos gobiernos, empresas consultoras e incluso algunos académicos persisten en una interpretación tediosa y superficial de la Marca-País, en tanto afirman que no es más que promoción estándar de productos nacionales, relaciones públicas y desarrollo de una identidad corporativa, donde el producto a vender simplemente pasa a ser un país –o un determinado territorio–.

Por este motivo, la necesidad de una adecuada comprensión en esta área es crucial. Especialmente en el ámbito de la diplomacia. En palabras de Anholt “hoy, el mundo es un gran mercado global”. En este sentido, de manera figurativa afirma que:

El rápido avance de la globalización significa que todo lo que los países intenten atraer o captar (inversionistas, ayuda, turistas, visitantes de negocios, estudiantes, eventos importantes, investigadores, escritores de viajes y empresarios con talento), y todo lo que los países pretendan exportar (productos, servicios, políticas, cultura e ideas) se hace con un “descuento” si la imagen y reputación del país son débiles o negativas, y con una “prima” si son fuertes y positivas (Anholt, 2010).

Esto que puede parecer un cliché, plantea que los estereotipos, sean positivos o negativos, verdaderos o falsos, en definitiva, afectan de manera determinante el comportamiento de las personas hacia otros lugares, su gente y sus productos. Esto incluye sus “productos de política”. Frente a esta tendencia, Anholt expresa que aunque pueda incluso parecer injusto, no se puede hacer mucho: la mayoría de las personas y organizaciones no tienen tiempo para estudiar y aprender a fondo sobre otros lugares, por más cercanos o lejanos que sean. Y es muy difícil para un país persuadir a individuos en otras partes del mundo de que vayan más allá de las simples imágenes transmitidas a través de un prácticamente incontrolable flujo global de información y contenidos; y que comiencen a comprender la rica complejidad que hay detrás de ellas (Anholt, 2010). Por este motivo, se hace imprescindible el entendimiento de quienes formulan y ejecutan acciones de MP acerca de la

importancia y la delicadeza de las mismas; por cuanto se requiere inteligencia y precisión para la sensible labor de moldear percepciones en el exterior.

Bajo dicho escenario y teniendo en cuenta todos los elementos revisados, considero que ciertamente es menester de los gobiernos –en representación de sus ciudadanos, diversas instituciones y empresas– identificar cuál es la percepción real de su país en el mundo (o en partes de él) e instrumentar una estrategia para gestionarla a su favor. A partir de ello, se puede trabajar en tratar de construir “una reputación justa, verdadera, poderosa, atractiva, y genuinamente útil para sus propósitos económicos, políticos y sociales que, de manera honesta, refleje el espíritu, el genio y el deseo de su población” (Anholt, 2012, pág. 110). En el siglo XXI, expresa luego el consultor, “esta enorme tarea se ha convertido en uno de los oficios más importantes de los gobiernos”.

Es por ello que, a mi juicio, la Marca-País –en conjunción con la Diplomacia Pública– debe ser tratada como un elemento de la política nacional, no como una iniciativa o proyecto sectorial por derecho propio, ni como un conjunto de campañas de alto impacto audiovisual que puedan separarse de las acciones convencionales de planeamiento y articulación estratégica con los objetivos de política exterior.

### **1.3.2 La importancia de una estrategia de Marca-País en la era de la información y los contenidos audiovisuales**

En función de la definición expuesta *supra* –tomada del aporte de (Molina & Iglesias, 2008)– de una MP con carácter estratégico, los autores van a decir que una EMP va a consistir en una estrategia integral emprendida por el gobierno de un determinado país en conjunto con actores de la sociedad civil y el sector privado, lo cual –como se señaló–, demanda una articulación efectiva entre los sectores involucrados, “tanto en la etapa del diseño como en la implementación, ya que la lógica indica que los beneficios redundarán en ambos sectores” público y privado (Molina & Iglesias, 2008, pág. 111).

Sobre este punto, los autores se cuestionan algo que he considerado válido incorporar: *¿Qué es lo que resuelve una Estrategia de Marca-País?*. Sobre ello, (Molina & Iglesias, 2008) establecen una secuencia de elementos: (i) primero, ésta naturalmente influye sobre la imagen del país y la percepción que del mismo se tenga en el exterior; (ii) su institucionalización constituiría la adopción de una especie de filtro o prisma que condiciona y enmarca de alguna manera los flujos de información y las labores de análisis que se realicen sobre dicho país; (iii) ésta podría compensar o disminuir en cierta manera las carencias en materia de visibilidad informativa –más aún cuando se trata de un país pequeño o con poco *spotlight*–, presencia en los circuitos de interpretación, de estudio globales y de difusión mediática; (iv) ello permitiría mejorar la posición del país en la noosfera<sup>3</sup> y por tanto, del Estado en el sistema internacional.

Sin embargo, la verdadera efectividad y alcance de una EMP se logra, según los autores, si se emprende “una política de frente continuo que potencie todas las herramientas de intervención en la noosfera: *soft power*, Diplomacia Pública Digital, y medios de comunicación” (Molina & Iglesias, 2008, pág. 111).

Por otro lado, los investigadores expresan que una EMP constituye el remedio para lo que se podría llamar “la paradoja de la sobreexposición”. Es decir, una presencia constante en los medios de comunicación globales que, aunque sea desde una óptica positiva, puede conllevar a resultados contraproducentes para el país, aún si a priori uno podría pensar lo contrario. La insistencia sobre determinados aspectos de la vida nacional e internacional de una nación podría desequilibrar la imagen en conjunto y por tanto alterar la percepción en sentido contrario al deseado. Por ejemplo, la sobreexposición del “*American way of life*” y los valores norteamericanos no necesariamente han provocado reacciones de admiración en todas partes del mundo, más aún cuando éstas se contrastan con las actitudes y el accionar de Washington en

---

<sup>3</sup> La *Noosfera* si bien es definida como el “conjunto de seres inteligentes con el medio en que viven” por la RAE, varios autores la entienden como “esfera del conocimiento” en adaptación al clima actual de la era de la información, caracterizada por la interconectividad y el mundo en red, donde las ideas, las imágenes y las interpretaciones asumen un papel preponderante.

el frente externo bajo la administración de Trump. Este bombardeo de imágenes puede explicar una pequeña parte de por qué el rechazo al americanismo universalista.

Ahora, dado que el trabajo sobre las percepciones requiere delicadeza y precisión, se suele necesitar bastante tiempo para que estas varíen o sean efectivamente moldeadas –en caso de ser erróneas y/o negativas– a favor de la imagen de un país, motivo por el cual, coincido con (Molina & Iglesias, 2008) en que una estrategia de MP debe optar por una implementación integral y a largo plazo, lo que no quiere decir que se haga de forma rígida; de hecho, su revisión debe ser periódica para corregir errores e desarrollar nuevas potencialidades.

Justamente uno de los rasgos elementales de toda buena EMP es el dinamismo, la flexibilidad y la adaptación a los cambios y alteraciones que puedan producirse en el contexto internacional. Hoy más que nunca. Fruto de ello, muchos países entran en procesos de *rebranding* o redefinición y reposicionamiento de su Marca-País, con el propósito de actualizarla y renovar y/o repotenciar su imagen. Ejemplo de ello fue la campaña *Rebranding Britain* del Reino Unido emprendida a inicios de este siglo.

Por otra parte, es importante destacar que en la fase de diseño y formulación de una EMP es conveniente que se desarrolle una campaña de sensibilización al interior del país, de modo que todos los actores de la sociedad civil estén al tanto de la estrategia y se sumen a ella (Molina & Iglesias, 2008) desde sus respectivos ámbitos. Todo por cuanto, como se mencionó previamente, la base para una Marca-País sólida es el consenso a partir de una identidad previamente definida en el ámbito nacional.

De lo expuesto, puedo concluir que efectivamente una auténtica Marca-País no sólo se orienta a la captación de turismo e inversión extranjera –como instrumento de promoción comercial que es, en esencia–, sino que a través de la conformación de una imagen positiva, un discurso atractivo y un proyecto coherente, el Estado puede influir sobre otros actores internacionales de forma acorde a sus intereses “en la consideración

que sobre las materias políticas, sociales, económicas o culturales de ese país tengan el resto de naciones” (Molina & Iglesias, 2008, pág. 122).

Por ello, a nuestro criterio, su campo de actuación no se debiera a limitar únicamente a las empresas y a la esfera económica, sino que también debiese extenderse a la proyección política del país en la arena internacional. Finalmente, la adopción de este instrumentos, creemos, no se riñen con la función diplomática, sino todo lo contrario, la coadyuva en la consecución de sus propósitos de política exterior; ello, en un terreno internacional cada vez más definido por las reglas del constructivismo: imagen, reputación, comunicación y poder.

#### **1.4 Diplomacia Digital – La irrupción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la práctica diplomática**

En los últimos años, se ha podido ser testigo de la disrupción digital de la diplomacia. Importantes factores como la proliferación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el uso masivo de redes sociales han afectado el ejercicio de la diplomacia de una forma sin precedentes, abriendo un nuevo conjunto de desafíos y oportunidades para aquellos que la ejecutan en el marco de la política exterior del Estado.

Las TICs han revolucionado la forma en que las personas se comunican e intercambian información, transformando los paisajes políticos, sociales y económicos de todo el mundo. El Internet –vector clave de estas tecnologías–, que se concibe por (Westcott, 2008, pág. 3) como "un medio de comunicación que permite la publicación, el intercambio y el almacenamiento de información", se ha convertido en un elemento central de la comunicación pública y privada. Mientras que herramientas contemporáneas como las redes sociales han favorecido la incorporación de millones de personas a espacios de interacción y conversación abiertos que antes no existían.

Con más de 2 mil millones de personas que utilizan *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube* y otras plataformas diariamente<sup>4</sup>, la conectividad digital ha hecho que el mundo sea más pequeño y, en el proceso, ha cambiado la vida diaria de todas estas personas. El diálogo e intercambio de información sin intermediarios entre individuos de distintas partes del mundo se lleva a cabo las 24 horas del día, todo el año. Los medios sociales, ergo, brindan enormes oportunidades y desafíos para los Estados internacionales a medida que buscan comprometerse con nuevos espacios de política desarrollados en la esfera del Internet.

En países como Egipto, Túnez y Yemen, por ejemplo, las redes sociales se convirtieron en una plataforma para distribuir información pública sin censura entre los usuarios. Las redes sociales ayudaron a los activistas de la Primavera Árabe a romper "la barrera psicológica del miedo al ayudar a muchos a conectarse y compartir información", y, en algunos casos, a ayudar a organizar grandes congregaciones y protestas físicas (Kassim, 2012).

Más aún, esta revolución de las TICs también ha derivado en cambios fundamentales en la conducción de la diplomacia a nivel mundial. Aunque el modo tradicional de conducir la diplomacia –dígase a través de las interacciones entre representantes de los Estados soberanos–, sigue siendo crucial en las relaciones internacionales; se ratifica que en el mundo interconectado y mediatizado de hoy, los individuos y las organizaciones –ya no sólo los Estados– se han convertido en actores que desempeñan un papel importante en los asuntos internacionales.

En dicho contexto, se ha dado lugar a lo que se conoce como Diplomacia Digital (en adelante, DD), entendida por el profesor Corneliu Borja, de *Oxford University*, como “el uso de tecnologías para apoyar los objetivos diplomáticos” (Bjola C. , 2018, pág. 36). Sin embargo, dicho académico también enfatiza que a pesar de las promesas que ofrece la diplomacia digital para la conducción de las relaciones internacionales, “poco

---

<sup>4</sup> Dato obtenido del estudio *Digital 2019 – Global Digital Overview* realizado por las consultoras *We Are Social* y *Hootsuite*.

se sabe, desde una perspectiva analítica, cómo funciona la misma, su grado de éxito y sus propias limitaciones” (Bjola C. , 2015, pág. 4).

En efecto –en tanto un desarrollo reciente– la Diplomacia Digital ha sido interpretada, definida y entendida de manera diferente pero similar por una variedad de investigadores y profesionales (Sotiriu, 2015). Por lo tanto, no existe una definición o marco ampliamente aceptado que cubra el concepto. A pesar de que su estudio lleva un par de décadas, al 2019 su desarrollo conceptual se encuentra aún en construcción, virtud misma de los acelerados cambios tecnológicos que se han venido produciendo. Por lo tanto, puede ser seguro asumir que los estudios actuales solo han comenzado a arañar la superficie –por decirlo de alguna forma– de lo que significa la diplomacia digital y su impacto en la política exterior. Ello explica la ausencia en la literatura actual de un marco conceptual integral y confiable para evaluar la efectividad de las redes sociales con propósitos de Diplomacia Pública, como refieren (Bjola & Jiang, 2015).

No obstante ello, intentaremos aterrizar un poco más el concepto. De acuerdo a los investigadores (Manor & Segev, 2015), la Diplomacia Digital se refiere principalmente al creciente uso de las plataformas de medios sociales por parte de un Estado para lograr sus objetivos de política exterior y gestionar de manera proactiva su imagen y reputación a nivel internacional. Los autores señalan que la DD se ejecuta en dos niveles: uno, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y, dos, por medio de la red de misiones diplomáticas y consulares establecidas alrededor del mundo. Al operar en estos dos niveles, los Estados pueden adaptar estratégicamente los mensajes de política exterior –DP– y las campañas de Marca-País a las características específicas de cada una de las audiencias *target*. Ello, en atención tanto a la historia, la cultura, los valores y las tradiciones del Estado que comunica como a los rasgos propios del Estado receptor, facilitando así la aceptación de la política exterior y la imagen que el primero aspira a promover.

Concretamente, además de la definición citada *supra* del profesor Bjola (2018) Dev Lewis (2014) del *Indian Council on Global Relations*, define la DD como el empleo de herramientas digitales de comunicación (redes sociales) por los funcionarios diplomáticos para comunicarse entre sí y con el público en general. Para Potter (2002), la Diplomacia Digital se refiere principalmente a las prácticas diplomáticas ejercidas a través de tecnologías digitales y en red, incluyendo el Internet, dispositivos móviles y canales de medios sociales. Por su parte, Hanson (2012) la entiende simplemente como el uso de Internet y las TICs para coadyuvar en la consecución de objetivos diplomáticos. Adicionalmente, este último autor esboza ocho lineamientos de política para una Diplomacia Digital efectiva, los cuales incorporo en el cuadro a continuación:

**Tabla No. 6 – Lineamientos para una Diplomacia Digital efectiva**

1. <b>Gestión del conocimiento:</b> Para provechar el conocimiento sectorial y general del gobierno, para que se retenga, se comparta y se optimice su uso en la búsqueda de los intereses nacionales en el extranjero.
2. <b>Diplomacia Pública:</b> Para mantener el contacto con las audiencias a medida que migran al ámbito <i>online</i> y para aprovechar las nuevas herramientas de comunicación con el fin de escuchar y dirigirse a las audiencias estratégicas por medio de mensajes clave orientados a objetivos de influencia externa.
3. <b>Gestión de la información:</b> Para ayudar a agregar el flujo abrumador de información y utilizarla para informar mejor la formulación de políticas y para ayudar a anticipar y responder a los acontecimientos sociales, políticos y económicos emergentes.
4. <b>Comunicaciones y respuesta consular:</b> Para crear canales de comunicación directos y personales con los ciudadanos que viajan al extranjero, con comunicaciones manejables en situaciones de crisis.
5. <b>Respuesta a desastres:</b> Para aprovechar la conectividad de las tecnologías disponibles en materia de gestión de desastres.
6. <b>Libertad de Internet:</b> Para consolidar la política de apertura y libertad de expresión promovido por el Estado democrático. Ello permite tomar distancia de los regímenes autoritarios que censuran y monopolizan las interacciones en este espacio.
7. <b>Recursos externos:</b> Para crear mecanismos digitales aprovechando la experiencia externa de otros países más avanzados en estos desarrollos. Ello implica su adaptación a las circunstancias y objetivos nacionales.
8. <b>Planificación de políticas:</b> Para regular los procesos de diseño, coordinación, ejecución, supervisión y evaluación de la acción digital del MRE, primero, y el resto de las entidades del Estado, en una etapa mayor.

Elaboración propia a partir de los insumos de (Hanson, 2012).

Del mismo modo, resulta interesante incorporar la concepción de Diplomacia Digital esbozada por Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Mancomunidad de Naciones (FCO, por sus siglas en inglés) del Reino Unido en su sitio *web*, la cual es presentada de la siguiente forma:

La Diplomacia Digital está resolviendo problemas de política exterior utilizando internet. Es la diplomacia convencional a través de un medio diferente. A través de la web podemos escuchar, publicar, participar y evaluar de formas nuevas e interesantes. De manera crucial, también podemos ampliar nuestro alcance y comunicarnos directamente con la sociedad civil, los gobiernos y las personas influyentes. [...] *¿Por qué lo estamos haciendo?* Porque tenemos que... Aquellos cuyos ideales y objetivos a los que nos oponemos son activos y altamente efectivos en el uso de la web. Si no abordamos el debate digital, perdemos nuestro argumento por defecto. Muchos de nuestros socios, especialmente aquellos que no pertenecen al gobierno, tienen una presencia digital establecida, audiencias comprometidas y experiencia para alcanzar los objetivos en línea. Si no trabajamos con ellos, estamos perdiendo una gran oportunidad. Nuestro cambio de la publicación web de una sola vía a una diplomacia digital activa refleja la forma cambiante en que todos usamos la web, como un medio social de múltiples vías así como una fuente de información. Perdemos credibilidad y no podemos afirmar que somos una organización abierta si no participamos (Foreign & Commonwealth Office, 2019).

De ahí que hayan autores como (Olubukola, 2017) y (Sotiriu, 2015) que argumentan que la DD evolucionó a partir de la Diplomacia Pública y su creciente importancia en la estructura de la política exterior. En ese sentido, y como se ha mencionado antes, el auge de nuevos actores en las relaciones internacionales han condicionado la labor de los Estados en este ámbito. Sobre ello, (Sotiriu, 2015, pág. 36) argumenta que:

[...] llevar al público en general a la ecuación diplomática también ha aumentado el número de *stakeholders* que participan en la diplomacia a nivel internacional, desde interacciones de estado a estado, a organizaciones internacionales e internacionales no internacionales. organizaciones gubernamentales. En tiempos recientes, esta tendencia ha incorporado a la ciudadanía, a la que los diplomáticos en la mayoría de los casos han recurrido para reforzar sus opiniones o divergencias sobre varias cuestiones.

En esencia, (Sotiriu, 2015, pág. 36) considera que a partir de la digitalización de la Diplomacia Pública, una serie de relaciones entre el gobierno y otros segmentos de la sociedad se han visto afectadas en relación con la forma en que la información de interés para las Cancillerías se administra, analiza y transmite. Estas relaciones pueden ser identificadas –argumenta el autor– dentro de los siguientes grupos: (i) Los ciudadanos y los medios de comunicación; (ii) los ciudadanos y el gobierno; (iii) el gobierno y los medios de comunicación; (iv) el gobierno y los actores no estatales; (v) los funcionarios en el exterior y el Ministerio; y (vi) la tradicional relación de gobierno a gobierno (modelo G2G) (Sotiriu, 2015).

Ahora bien, en el último tiempo, la expresión de la Diplomacia Digital en varios Estados ha estado indistintamente vinculada con el desarrollo de otros conceptos, como *e-diplomacy* (Hocking, Melissen, Riordan, & Sharp, 2012), ciberdiplomacia (Barston, 2014), diplomacia 2.0 (Harris, 2013), o incluso *twiplomacy* (Sandre, 2012). El Departamento de Estado de los EE.UU –por ejemplo– la enmarca como *21st Century Statecraft*; el FCO la llama Diplomacia Digital propiamente; mientras que los canadienses simplemente la califican como *Open Policy*, y los españoles como “Diplomacia del Siglo XXI”.

Por su parte, Ben Scott, asesor de innovación de la ex secretaria de Estado de Estados Unidos, Hillary Clinton, señala que una Diplomacia Digital debe estar fundamentalmente compuesta por tres elementos: (i) Una activa Diplomacia Pública, que incluya el uso y gestión de plataformas online; (ii) el desarrollo de una política en materia digital, a partir de comprender la forma como el Internet afecta los asuntos internacionales, y (iii) el análisis de su potencial impacto en la política de desarrollo y de cómo se pueden usar las TICs de manera más efectiva para promover el crecimiento económico alrededor del mundo (Funnell, 2014).

En otro orden de ideas, los líderes mundiales y los diplomáticos usan las redes sociales –*Twitter* en particular–, para hablar y relacionarse directamente con la audiencia que buscan influir. Además, las actividades diplomáticas están cada vez más apoyadas en

herramientas provistas por el Internet. A propósito, Christodoulides (2005) señala que los gobiernos pueden considerar a Internet como un “instrumento diplomático único”; dado que a través de su uso adecuado, pueden anunciar no sólo sus posiciones sobre diferentes temas, sino también promover sus ideas globalmente. En el plano bilateral, dicha funcionalidad, de usarse correctamente, brinda soporte a las misión diplomática y, por consiguiente, al Estado que esta representa, para efectos de crear una imagen positiva en el Estado receptor.

Los diplomáticos descansan en Internet para encontrar información, comunicarse con sus colegas por correo electrónico, sostener videoconferencias y negociar proyectos de texto en formato electrónico; los diplomáticos también están utilizando cada vez más plataformas como *blogs* digitales y las propias redes sociales a fin de aproximarse al público. Ejemplo de ello es el portal *Foreign Office Blogs* del FCO, medio empleado para difundir una visión única de la política exterior del Reino Unido en torno a una diversidad de temas, entre ellos, la Diplomacia Digital por ejemplo (Foreign & Commonwealth Office, 2019). Adicionalmente, como se mencionó antes, los medios sociales han añadido una importante dimensión en tiempo real a la diplomacia, haciendo que la comunicación sea ultra rápida aunque, a menudo, también sea menos precisa (Olubukola, 2017).

Sin embargo, si bien algunos diplomáticos aceptan el cambio como una oportunidad para reformular su profesión en torno a ciertas dinámicas propias de este tiempo, para otros, este representa un desafío a las convenciones establecidas; uno que propicia que la doctrina misma –que analizamos– cuestione la tradición misma de la diplomacia. Al respecto, es importante hacer hincapié en que la digitalización de la práctica diplomática es un proceso que se encuentra en evolución constante; y como tal, su incorporación a esta labor pública tendría que ser en todo caso flexible.

Sobre este tema –y a modo simbólico–, (Hocking & Melissen, 2015) recuerdan al célebre analista y doctrinario de la práctica diplomática, Harold Nicolson, quien en el contexto de los sesenta, lamentaba el impacto del teléfono en ésta –en tanto tecnología

revolucionaria en su adaptación a la comunicación diplomática—. Ello por cuanto veía al teléfono como "un pequeño instrumento peligroso a través del cual se puede transmitir información o transmitir instrucciones". Es decir, la reticencia y el temor a las tecnologías disruptivas, se podría decir, ha sido relativamente común en la histórica práctica de la diplomacia.

No obstante, coincido con (Olubukola, 2017) quien afirma que la incorporación del Internet representa una revolución más grande que las propiciadas anteriormente por el telégrafo, primero; y el teléfono, después, en las comunicaciones oficiales. Sobre este punto, Friedman (2005) sostiene que el Internet ha desempeñado un papel crucial al nivelar el campo de juego en todo el mundo, permitiendo a cualquier persona, en cualquier lugar, tener acceso a la misma información, conectarse y hacer negocios directamente entre sí, sin intermediarios. Ello hace que el mundo, en su interpretación, se vuelva cada vez más plano.

En la misma línea, Abbasov (2007, pág. 7) establece que hemos estado ante “un cambio gradual de telegramas a teléfonos móviles y, más recientemente, a Skype; de cartas postales a correos electrónicos, de mensajes cortos (SMS) a publicaciones en *Twitter*, de invitaciones impresas a eventos en *Facebook*, de anuncios de televisión a canales de *YouTube*, de logísticamente costosas reuniones a videoconferencias e, incluso, de embajadas físicas a misiones virtuales basadas en la red”.

Hemos de observar, pues, que los medios digitales han reducido paulatinamente el papel convencional de los periódicos, la televisión, la radio y el teléfono como principales medios de comunicación. Las aplicaciones actuales, que destacan el uso compartido de archivos a través de la nube, las redes sociales, la interactividad y los podcasts descargables en audio y video —en contraste con las formas antiguas de transmisión de información— prometen acelerar esta tendencia a la velocidad de distorsión, como señala (Olubukola, 2017).

Sobre este punto, el investigador británico Richard Grant (2004, pág. 6), afirma que:

[...] Internet tiene sus efectos en la política exterior como en cualquier otra área de la política gubernamental. La tecnología ahora controla la forma en que fluye la información en todo el mundo. Esto ha permitido que las "noticias", que es el material base de la política exterior y la forma en que los gobiernos interactúan entre sí, se vuelvan más rápidos, estén más disponibles y sean más accesibles para llegar a casi todas las partes del mundo. [...] Las interacciones de los gobiernos, que son el propósito de la diplomacia, están siendo afectadas por estos desarrollos de manera significativa. La posibilidad de cambios en el futuro aún más rápidos y potencialmente más profundos requerirá que los ministerios de relaciones exteriores sean ágiles e informados en sus respuestas.

En definitiva, si bien las formas convencionales de diplomacia siguen dominando el panorama de ambas políticas exterior y doméstica, un número creciente de Estados están utilizando la tecnología como una herramienta estratégica para la comunicación, la recopilación de información y la promoción de valores tanto al interior del país como en el extranjero (Bradshaw, 2015). De esta forma, la DD se diseña precisamente para proporcionar rápidamente información adecuada, refutar información incorrecta y confirmar información de fuentes oficiales en virtud de la dinámica descrita. Hoy, en un mundo donde las personas están cada vez más conectadas, estas funciones cobran un valor enorme. Al respecto, y particularmente sobre el impacto de la red social *Twitter*, Schwarzenbach (2015) expresa para *The Diplomatic Envoy* que:

El cambio más grande provocado por *Twitter* en el ámbito de la política exterior ha sido la provisión de un mayor acceso a la información no filtrada y la apertura hacia una mayor participación ciudadana en los asuntos globales sin importar la nacionalidad o el estatus político. Adicionalmente, el creciente número de usuarios con dispositivos móviles en el mundo subdesarrollado profundiza la democratización de la información compartida. Como resultado de ello, los ciudadanos y la sociedad civil son cada vez más capaces de demandar rendición de cuentas y responsabilizar a los gobiernos por las políticas emprendidas y por las propias declaraciones de los políticos (Schwarzenbach, 2015).

En efecto, las redes sociales, por su naturaleza misma y su capacidad de llegada sobre la gente, se han consolidado como la ventana mediante la cual, los gobiernos, los políticos y las distintas entidades públicas se conectan y se relacionan de forma directa

con los ciudadanos –que emplean estas herramientas–. En ese sentido, como señala el profesor (Rubio R. , 2011), las redes sociales, en su conjunto, trabajan en cuatro ámbitos de manera cruzada: (i) Comunicación, en tanto “nos ayudan a poner en común conocimientos”; (ii) comunidad, en tanto “nos ayudan a encontrar a otras personas con intereses comunes y organizarnos en torno a comunidades”; (iii) cooperación, en tanto “nos ayudan a hacer cosas juntos”; y (iv) participación, en tanto “ayudan a los ciudadanos a contribuir en la adopción de decisiones públicas”. Todos ellos tienen como foco común la estructura descentralizada y el protagonismo de la ciudadanía.

Se presta especial atención a *Twitter*, una red social que, de acuerdo al estudio *Digital 2019 Global Digital Review* mencionado *supra*, cuenta con más de 320 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo. Dada su funcionalidad a efectos de realizar labores de escucha social y rendición de cuentas, se percibe como canal indispensable en toda estrategia de comunicación digital. Su gran fortaleza: la información en tiempo real.

En cuanto a la presencia política y la medición de su impacto en las relaciones internacionales, la consultora norteamericana *Burson Cohn & Wolfe* (BCW) realiza anualmente el reporte llamado *Twiplomacy* (BCW, 2018). Este, en su última edición de 2018, identificó 951 cuentas activas en *Twitter* (372 cuentas personales y 579 cuentas institucionales) de jefes de Estado y de gobierno y Ministros de relaciones exteriores de 187 países. Más aún, 131 MRE a nivel mundial tienen al menos una cuenta institucional. El 97% de los 193 Estados miembros de la ONU tienen alguna clase de presencia oficial en la plataforma. Sólo los gobiernos de seis países, a saber, Laos, Mauritania, Nicaragua, Corea del Norte, Suazilandia y Turkmenistán no tienen presencia oficial en la misma (BCW, 2018).

El estudio revela igualmente que, por amplio margen, el presidente Donald Trump ha sido el político que tenido el mayor impacto en *Twitter*, desde que asumiera el cargo en enero de 2017. A través de su cuenta *@realDonaldTrump*, el mandatario norteamericano se ha convertido en el líder mundial más seguido, con 66 millones de

*followers* –al término de esta investigación–. El estudio de (BCW, 2018) indica que Trump ha obtenido la mayor parte de las interacciones durante el 2018; y que sus *tweets* promedian más de 20,000 *retweets* por el resto de usuarios.

Por su parte, *Facebook* –refiere el estudio estadístico–, sería la red más poblada con aproximadamente 2,200 millones de usuarios activos al mes a nivel mundial. Importante destacar también que un 35% de su vasta audiencia es menor de 25 años y que más de un 90% de los usuarios acceden a través de dispositivos móviles. Por estos motivos, *Facebook* se constituiría como la segunda red más popular entre los líderes gubernamentales (BCW, *Twiplomacy Study*, 2018). Las principales autoridades diplomáticas de 179 países están presentes en dicha red social, lo que representa el 93% de todos los Estados miembros de la ONU.

*Instagram*, por su parte, considerada la red social que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años<sup>5</sup> se habría convertido en la tercera plataforma más popular para los gobiernos, en tanto el 81% de todos los Estados miembros de la ONU han creado una cuenta de alto nivel (BCW, *Twiplomacy Study*, 2018). Esta red cobra especial relevancia en la estrategia de redes sociales a la hora de orientar la comunicación hacia un público joven, teniendo en cuenta que el segmento de la audiencia con mayor presencia se sitúa en el rango de 18 y 24 años de edad. Una de las novedades de *Instagram* es que permite compartir historias diarias de las actividades oficiales y realizar videos en vivo, lo que ciertamente favorece un mayor acercamiento –como canal informativo– de la labor pública a la ciudadanía.

La tendencia demuestra, pues, que los MRE continúan al día de hoy expandiendo sus redes diplomáticas digitales, alentando a sus misiones –incluso los jefes de estas– en todo el mundo a participar activamente en las redes sociales para fines de comunicación institucional. Por lo expuesto, podemos afirmar que la Diplomacia Pública encuentra en su rama digital un componente imprescindible para la actuación

---

<sup>5</sup> Llegando a duplicar el número de usuarios en solo dos años de acuerdo al *Digital 2019 – Global Digital Overview* de las consultoras *We Are Social* y *Hootsuite*.

diligente en plena era de la información y las comunicaciones. Es igualmente justo pensar que aquellos Estados que no asignen recursos suficientes a sus comunicaciones digitales y canales de redes sociales corren el riesgo de quedarse atrás en este paradigma de la DD a nivel global. A modo de síntesis, se opta por sistematizar en la tabla que presento a continuación mi balance de las principales oportunidades y beneficios de la implementación de una diplomacia digital, en contraposición con los desafíos y riesgos que se presentan en el proceso de su incorporación.

**Tabla No. 7 – Oportunidades–Beneficios vs. Desafíos–Riesgos de la diplomacia digital**

Oportunidades – Beneficios	Desafíos – Riesgos
<p>En base a los insumos proporcionados por (Fisher, 2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brinda la oportunidad de llegar a ciudadanos de otros países prácticamente en tiempo real.</li> <li>○ La relativa facilidad con la que se puede acceder a las redes sociales sin requerir grandes inversiones financieras. Por el contrario, su bajo costo en comparación con otros métodos lo convierten en una herramienta atractiva para muchas embajadas, así como para otras oficinas gubernamentales, que se enfrentan a recortes presupuestarios.</li> <li>○ Las plataformas digitales permiten el uso de contenido más dinámico y de mayor impacto, como videos, fotos y enlaces, a diferencia de los métodos tradicionales de dar conferencias o repartir físicamente información por medio de folletos.</li> <li>○ Los medios sociales son entendidos como canales clave para llegar a las poblaciones juveniles, uno de los principales objetivos de los esfuerzos actuales de DP.</li> <li>○ La digitalización resulta particularmente útil en el campo de la DP para lo que respecta la recopilación y el procesamiento de información; en el ámbito de las funciones consulares por medio de la optimización de los sistemas informáticos de soporte; y para comunicaciones oficiales en período de emergencias y desastres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De acuerdo a (Solomon, 2000) la instantaneidad de la difusión de información es, irónicamente, tanto una recompensa como una pesadilla para los políticos. El tiempo que se otorgaba antes a los tomadores de decisiones para discutir cómo superar crisis internacionales hoy resulta improbable. La dinámica instantánea de las TICs demandan respuestas rápidas de los gobiernos .</li> <li>○ Fuga de información. Un buen ejemplo de esto fue el episodio de <i>Wikileaks</i> en 2010, año en que publicó unos 250,000 cables diplomáticos enviados entre misiones de todo el mundo y el departamento de estado de EE. UU, haciendo de conocimiento público contenido reservado y sensible (Olubukola, 2017).</li> <li>○ El hackeo. Los rivales político-diplomáticos, incluidos actores estatales y no estatales (grupos terroristas), pueden intentar hackear sistemas gubernamentales y extraer información útil para ellos mismos (Westcott, 2008).</li> <li>○ La "cultura del anonimato" de Internet, en el que cualquiera puede adoptar cualquier persona, dirección o incluso atacar a cualquiera (Yakovenko, 2012) sin proporcionar una identidad que se pueda responsabilizar.</li> </ul>

Elaboración propia en base a los insumos de los diversos autores citados *supra*.

Finalmente, como se ha podido apreciar, los MRE y sus órganos de servicio exterior (en adelante, OSE) –llámese su red de embajadas, consulados y representaciones permanentes– forman parte activa de una variedad de redes sociales en las que la información se difunde, recopila y analiza en línea. En esencia, el empleo de redes sociales por los diplomáticos ha abierto la comunicación entre los responsables políticos y los ciudadanos (Manor & Segev, 2015). Estas herramientas –especialmente las revisadas *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*– proporcionan a las instituciones diplomáticas un acceso directo y estratégico a los ciudadanos, tanto dentro como fuera de su respectivo país. El proceso comunicativo en estos ámbitos comunicación destaca porque a menudo pasa por alto los filtros convencionales y la intermediación de los medios de comunicación tradicionales, lo que potencialmente permite a los Estados influir con mayor eficacia en las audiencias extranjeras e impulsar el logro sus objetivos de política exterior.

### **1.5 Espacios de convergencia entre Diplomacia Pública y Marca-País – Hacia un modelo integrado de comunicación estratégica en el marco de la política exterior del Estado**

A pesar de que la Diplomacia Pública y la Marca-País se utilizan cada vez más en el mismo contexto, tanto en la literatura académica como en la práctica, la relación entre ellos sigue siendo parcialmente ambigua. Este apartado se aboca a profundizar en las relaciones potenciales entre Diplomacia Pública (DP) y la Marca-País (MP) mediante la identificación de sinergias instrumentales y los espacios de convergencia de ambas. Su definición conceptual permitirá más adelante concebir instancias prácticas de articulación multisectorial en atención al modelo de gestión integral DP+MP –propuesto líneas atrás– que oriente estratégicamente las diferentes acciones en materia de Imagen-País, en línea con la política exterior.

En principio, la relación existente de complementariedad, o bien, de sumisión conceptual de la Marca-País a la Diplomacia Pública, ha generado un amplio debate entre la comunidad científica, como señalan (Vela J. d., 2013) (Szondi, 2008). De hecho, como se revisó en el apartado 1.2, la DP se desarrolla en diversos ámbitos, entre

los que resaltan el cultural, el de las relaciones personales y el económico-comercial; estos últimos, a su vez, representan el punto de contacto inicial con una iniciativa de Marca-País (Cull, 2008).

El anteriormente citado, Eytan Gilboa (2008), quien hace un trabajo fino en esclarecer los alcances de ambos campos teóricos, justifica la aparición de una versión evolucionada de DP, donde la MP puede entrar a jugar un papel instrumental interesante. Ello en función de una triple revolución –revisada en parte en el apartado 1.4–: (i) en la comunicación masiva –véase implicancia de las TICs–; (ii) en la política –expansión democrática como fruto de una mayor participación masiva en los procesos políticos–; y, (iii) en las relaciones internacionales –virando parcialmente hacia el enfoque constructivista, que sitúa a la imagen y la reputación favorables como parte de la política internacional–.

Por otro lado, Gregory (2008) afirma que la DP es un instrumento de comunicación usado por los gobiernos en un sentido amplio, mientras que la MP aboga por el cuidado específico de la imagen nacional proyectada en el exterior, señala Dinnie (2008). Por tanto, se puede convenir que, actualmente, tanto la DP como MP devienen en dos de las estrategias más considerables de comunicación internacional ejecutadas por los Estados (Noya, 2006) (Manfredi J. , 2011) (Vela J. , 2013).

Más aún, bajo un contexto de aparición de nuevos actores y nuevas fuentes de poder se explica la transición hacia una nueva suerte administración de las relaciones internacionales, que trasciende la representación oficial del estado, en el que éste pasa a orientar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de su capacidad de influencia en la opinión pública mundial (Vela J. , 2013). En este contexto, la comunicación estratégica desplegada a partir de un modelo integral puede desempeñar un papel fundamental – en la línea del pensamiento de (Manfredi J. , 2011) y (Rubio, 2014)–.

Con respecto a la DP, la mayoría de las definiciones resaltan la idea de que ésta se orienta a moldear, informar e influir en la opinión pública internacional (Nye, 2008;

Szondi, 2008; Tuch, 1990). Esta postura asume que si las élites y los públicos extranjeros están mejor informados, tenderán a apoyar más las decisiones de un estado (Entman, 2008; Nye, 2008), y, por lo tanto, considera a DP como una herramienta para apoyar la política exterior del mismo (Golan y Yang, 2013). Aunque también se ocupa de la creación de imágenes (Cull, 2009; Gilboa, 2006; Nye, 2008), en la medida en que afecta las percepciones del público (Wang, 2008) y la construcción de relaciones de entendimiento y simpatía a largo plazo (Zaharna, 2007).

Por otro lado, la conceptualización de MP (Anholt, 2010; Dinnie, 2008; van Ham, 2001) –en buena parte vinculada a las disciplinas de *marketing* y *branding*–, se ha relacionado con la gestión de la reputación (Fehlmann, Grahlow, & Passow, 2005), la creación de una Imagen-País y una identidad nacional competitiva (Anholt, 2010)(Wang, 2008), y la construcción de relaciones públicas (Szondi, 2010).

En general, ambos campos pretenden, utilizando mecanismos distintos, configurar actitudes positivas hacia las políticas, actividades, ideas, productos y servicios de un determinado país. Sin embargo, según lo expresado por el académico Gyorgy Szondi en *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities And Differences*, se ha prestado poca atención a los objetivos finales tanto de DP como de MP; por lo tanto, aún persiste la necesidad continuar la teorización y el debate académico en torno a estas. No obstante, es premisa clave de esta investigación sugerir la superación del debate clásico y, más aún, el divorcio competencial de ambas.

En definitiva, lo cierto es que la Diplomacia Pública y la Marca-País son similares en ciertas áreas, pero muy diferentes en otras. Las similitudes incluyen –en términos generales– la gestión de imágenes y símbolos, la construcción de relaciones y el uso extensivo de los medios de comunicación. Las diferencias incluyen los objetivos o resultados concretos: aumento del volumen de ventas frente a la política exterior, medios, tipos de comunicación, gestión, idioma y cultura.

La DP, por otro lado, tiene que lidiar con asuntos complejos y multifacéticos, debe proporcionar un contexto apropiado para las decisiones de política exterior y hacer

frente al ímpetu social y político que no se comprende fácilmente en el extranjero (Fullerton & Kendrick, 2017). En resumen, la DP no puede reducirse a lemas e imágenes. No obstante, su empleo puede resultar útil y complementario para perseguir los propósitos de esta.

Un enfoque sobre esta integración funcional es ofrecido en la revista *American Behavioral Scientist* en el año 2013 por Guy Golan, profesor del *USC Center on Public Diplomacy* –una de las escuelas más prestigiosas en la asignatura–, quien presenta un modelo denominado “Diplomacia Pública Integrada”. Con base en el planeamiento estratégico, el modelo de Golan identifica tres niveles funcionales altamente convergentes: (i) Diplomacia Pública medida, centrada en la creación de un marco estratégico por parte del gobierno con miras a influir activamente en la cobertura de los medios de comunicación extranjeros; (ii) Marca y Reputación-País, complementaria de la DP en tanto provee de instrumentos de comunicación audiovisual de alto impacto propios del *marketing*; y, (iii) diplomacia relacional, lo que refiere a la construcción de relaciones y posicionamiento a largo plazo. De acuerdo a Golan, estas tres áreas deben coordinarse e integrarse para ser más efectivas. (Golan, 2013)

A continuación, se presenta a modo de síntesis –y de forma sistematizada– los ámbitos de cada una, DP y MP, a fin de plasmar lo explorado en términos de sinergias, puntos de contacto y espacios de convergencia:

**Tabla No. 8 – Comparación básica entre Diplomacia Pública y Marca-País**

	Diplomacia Pública	Marca-País
<i>Objeto</i>	Promover intereses políticos	Promover (principalmente) intereses económicos

<b>Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más político, enfoque y prioridades pueden cambiar con el cambio de gobierno</li> <li>• Impulsada por la identidad</li> <li>• Impulsada por las relaciones internacionales y la cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos politizado, aunque requiere consenso general entre actores internos (partidos políticos inclusive)</li> <li>• Impulsada por la imagen</li> <li>• Impulsada por el <i>branding</i>, <i>marketing</i> y el consumismo.</li> </ul>
<b>Dirigida a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos y <i>stakeholders</i> activos</li> <li>• Ciudadanía extranjera</li> <li>• Dirigida a países considerados geopolíticamente claves y con relevancia para la política exterior del emisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa de consumidores pasivos</li> <li>• Consumidores de imágenes, productos y lugares</li> <li>• Aplicable universalmente a cualquier país considerado estratégico para sus fines</li> </ul>
<b>Orientación</b>	Públicos extranjeros, aunque también puede englobar a audiencias domésticas para casos de interés	Audiencias tanto extranjeras como domésticas; la población local aprueba y apoya la marca nacional proyectada en el exterior
<b>Rol del gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciador y transmisor de los mensajes</li> <li>• Hay un grado de control sobre los contenidos comunicados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la iniciativa pero suele delegar la construcción de la marca y la estrategia de comunicación a consultoras especializadas</li> <li>• Supervisa y ejecuta coordinadamente con el sector privado en función de la asesoría brindada</li> </ul>
<b>Actores</b>	Actores estatales y no estatales forman parte del proceso: Gobierno, MRE, entidades públicas, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, líderes de opinión, empresas, ONG, diásporas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerios de Asuntos Comerciales y de Turismo –MINCETUR en el caso peruano–, cámaras nacionales de turismo, agencias de viajes, instituciones a cargo de la promoción de inversiones y exportaciones, cámaras de comercio, empresas nacionales de proyección internacional, personajes influyentes y representativos de la cultura nacional, entre otros.</li> <li>• Del otro lado, los ciudadanos y las empresas son percibidos como los grandes receptores de las iniciativas de MP</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción y mantenimiento de relaciones basadas en la confianza</li> <li>• Énfasis en la sustancia y el contenido político-estratégico</li> <li>• Enfoque descentralizado, estrategia diversificada en función de los diferentes países-objetivo y adaptadas a las diferentes audiencias estratégicas</li> <li>• Se centra en elementos positivos que puedan conectar personas y culturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Imagen-País en términos económicos y turístico-culturales</li> <li>• Énfasis en elementos visuales y simbólicos de lo nacional</li> <li>• Enfoque centralizado, impulsado por la esencia de la marca adaptada a una audiencia global de consumidores</li> <li>• Enfocarse exclusivamente en elementos positivos y "comercializables" de la cultura, la gastronomía –si es que– y la buena gente del país</li> </ul>

<b>Tácticas</b>	Exposiciones, eventos, festivales internacionales de cine, programas de intercambio, promoción del aprendizaje de idiomas, redes, aniversarios, <i>tweets</i> , artículos y declaraciones públicas del jefe de Estado, del Ministro de Asuntos Exteriores u otros políticos en diarios extranjeros.	Logo y eslogan; Anuncios de países en los principales canales internacionales de televisión, páginas patrocinadas en revistas internacionales líderes; <i>e-marketing</i> , portales <i>web</i> ; participación y organización de eventos y ferias de promoción – <i>roadshows</i> – en mercados principales
<b>Relación con los medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios de comunicación pasan a un segundo plano, cumplen la función principal es presentar e interpretar la información.</li> <li>• Las redes sociales han ganado terreno en contraposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios de comunicación siguen constituyendo un canal importante, sin embargo la penetración digital ha producido una migración paulatina al Internet como plataforma de promoción</li> <li>• Los productos –campañas y demás iniciativas audiovisuales– pueden ser reproducidas en cualquier momento en portales como YouTube</li> </ul>
<b>Presupuesto para acciones</b>	Cubierto por el Estado a través de sus diferentes sectores	Activa asociación entre actores públicos y privados para financiar las iniciativas de promoción
<b>Marco temporal</b>	En curso permanente, continuidad.	<i>Ad hoc</i> , en su mayoría es impulsado por campañas y proyectos específicos aunque suele tener un cuerpo permanente de personal velando por la marca
<b>Evaluación</b>	Dependiendo de la actividad y el mensaje puede ser medida en el corto plazo –monitoreo y gestión de las cadenas informativas y respuesta a los medios de comunicación y la ciudadanía–, y en el mediano y largo plazo –lo que apunta a la construcción de relaciones robustas y duraderas–	Principalmente mediano y largo plazo. Esto es seguimiento de la reputación-marca y análisis de su impacto sobre el volumen de exportaciones de productos nacionales, los índices de inversión extranjera directa, y las cifras anuales de turismo receptivo.

Elaboración propia a partir de múltiples insumos de la literatura especializada (Van Ham P. , 2001) (Szondi, 2008) (Gilboa, 2008) (Manfredi J. , 2011).

Y es que al final, como expresa César Villanueva (2012), coordinador de la Revista Mexicana de Política Exterior, la ruta al éxito en materia de gestión integral de la Imagen-País no sería un misterio. Sobre este respecto, el analista precisa que:

Los factores externos de una imagen nación favorable se traducen en tres aspectos, capacidad de atracción, capacidad de influencia y persuasión y, finalmente, adquisición de una reputación. Para un país como México, la atracción se traduce en el incremento de los flujos de

capital, de personas, especialmente en el turismo y la migración, y en industrias, que a su vez crean empleos. La capacidad de influencia y persuasión se da particularmente en el ámbito diplomático, bilateral y multilateral, así como en negociaciones sobre temas de interés de la nación, en el ámbito del comercio, del derecho o de la cultura. La reputación es un intangible simbólico que se relaciona con la percepción de confiabilidad y legitimidad de acciones del Estado, lo que se traduce en respeto y admiración (Villanueva, 2012, págs. 23-24).

En efecto, todos los elementos revisados son perfectamente conjugables y es, de hecho a criterio de uno, recomendable hacerlo. Si bien el autor refiere a la imagen y reputación de México, considero que su reflexión es plenamente válida para un país como el Perú, dada las similitudes existentes entre ambos países a nivel de desafíos, cultura política, institucional, complejidad social y necesidades comunicativas.

En resumen, la idea del presente capítulo ha sido explorar los alcances teóricos que circundan la gestión de la Imagen-País, presentar los marcos conceptuales de la Diplomacia Pública y la Marca-País —especialmente a la luz de la disrupción tecnológica-digital—, para finalmente cerrar con el presente acápite, que incorpora una evaluación de la relación y los posibles vínculos entre la DP y la MP, dos campos dinámicos con un número creciente de profesionales y con cuerpos de conocimiento en aún evolución. A partir de ello, se sugiere la formulación de una estrategia integral —que coordine las diferentes acciones de comunicación, promoción, difusión e información— en el marco de instancias de articulación multisectorial que involucren a las distintas instituciones relacionadas con la proyección de Imagen-País en el exterior; esto, teniendo al MRE en la rectoría de los esfuerzos nacionales en la forma de marcar la pauta estratégica acorde con la política exterior del Estado.

Para ello, en el siguiente capítulo, me abocaré al análisis de un modelo institucional que, en la práctica, desarrolla de manera conjunta la DP y la MP y gestiona de forma holística y coordinada su Imagen-País; de esta manera, se busca explorar prospectos para su réplica en el Perú.

## **CAPÍTULO II. La gestión integral de la imagen de España – Un análisis de su modelo institucional de articulación entre Diplomacia Pública y Marca-País**

De acuerdo a los datos recogidos en el informe “La reputación de España en el mundo” (2019) preparado por el Real Instituto Elcano a partir de los insumos del estudio *Country RepTrak 2019* del *Reputation Institute*, la imagen de España en la opinión pública internacional no ha dejado de mejorar desde 2013, año en que tocara fondo debido a los efectos de la crisis económica (EL PAÍS - España, 2019). Más aún, a dos años del histórico y polémico referéndum independentista de Cataluña; y pese a factores como la campaña mediática en el exterior del separatismo y la parálisis e incertidumbre política de los últimos años, la imagen de España no solo no se ha resentido sino que continua mejorando posiciones en el *ranking*. Así, de acuerdo al estudio, España ha ascendido en estos seis años cinco casillas, situándose en 2019 en el 12º lugar entre los países “mejor valorados del mundo”, por encima de Estados Unidos, el Reino Unido, Francia, Alemania o Italia (Real Instituto Elcano, 2019).

A partir de esta consideración, en el presente capítulo hemos de abordar la experiencia institucional de España a partir de un análisis de su modelo de gestión, su estrategia y sus actores. Éste articula la Diplomacia Pública y su Marca-País bajo un marco competente en el que participan una multiplicidad de instituciones públicas y privadas; todas aportando desde su esquina a la configuración holística de la imagen de España a partir de una misma pauta estratégica –alineada a la política exterior del país– y la combinación de acciones de comunicación, promoción y difusión.

De esta manera, nos interesa abarcar cómo la proyección, gestión y seguimiento de la imagen de ese país es entendida como una cuestión interinstitucional y de Estado. Hecho que se materializó con las creaciones de la Marca España (2012) y la Secretaría de Estado de la España Global (2018). La idea central de esta sección es recoger los principales aportes y lecciones de este modelo institucional a fin de evaluar posibles escenarios para su réplica en el Perú.

## **2.1 La Imagen-País como eje de la política exterior española – Una mirada a la política y la gestión del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación**

Es fundamental partir este análisis señalando que el modelo de gestión español – tomado como caso de estudio en el presente trabajo– se encuentra atravesando desde el año 2018 un proceso de reformulación institucional en lo que respecta al ejercicio de la Diplomacia Pública y la Marca-País, con miras a modernizar y dotar de mayores recursos a la gestión de la imagen de España.

Este proceso se inició con el mandato de restructuración orgánica que trasladó formalmente las competencias de la gestión unipersonal del Alto Comisionado para la Marca España –creado en 2012– a una sectorial a cargo de las nuevas Secretaría de Estado de la España Global y Subdirección General de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública (SGDP); ambas, dependencias parte del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAE) de España. Razón adicional por la cual he optado por incorporar la misma como unidad de análisis a este trabajo.

Respecto del cambio de paradigma en la gestión de la Imagen-País, el Director de la Cátedra de Diplomacia Cultural del Instituto Europeo de Estudios Internacionales, Joan Álvarez, tiene la siguiente apreciación:

Los cambios anunciados en la política presupuestaria, y una percepción generalizada de que España está dejando atrás la crisis económica, coinciden con la renovación en la dirección de las instituciones públicas y con la sensación de que hemos entrado en una coyuntura en la que se puede abordar la cuarta oleada de reforma institucional —un proceso iniciado con el salto de Marca España a España Global— al tiempo que se forja un nuevo consenso con la participación de los agentes públicos y la sociedad civil (Álvarez, 2019).

Sobre la base de dicha reforma institucional, el presente acápite se dedica concretamente a explorar: (i) la gestión de la nueva Secretaría de Estado de la España

Global en el seno del MAE, (ii) el marco normativo que regula las competencias en materia de Imagen-País, (iii) una mirada a la experiencia y legado del Alto Comisionado para la Marca España, (iv) la política de Imagen-País en el marco de la política exterior española, (v) la estrategia de comunicación adoptada para su ejecución, y (vi) la creación de la nueva Subdirección General con cargo sobre la Diplomacia Pública. La idea central es analizar cómo las labores de Diplomacia Pública y Marca-País se han institucionalizado en el seno del ente rector de la política exterior española; y cómo los diferentes actores vinculados a la gestión de la imagen de España en el exterior coordinan sus actividades en el marco de una estrategia integral.

### **2.1.1 España Global – Una nueva propuesta institucional para la gestión de la Imagen-País**

Por medio del Real Decreto 1266/2018 (Presidencia del Gobierno, 2018), del 8 de octubre, el gobierno de Pedro Sánchez dispuso la restructuración de algunas dependencias del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, lo cual incluyó la directiva de crear formalmente de la Secretaría de Estado de la España Global.

Ésta se concibió como “el órgano superior responsable de adoptar las medidas para la mejora de la imagen exterior de España” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018). En el marco de sus funciones –y según lo estipulado por la normativa– dicha dependencia está encargada de la planificación, el impulso, la coordinación y el seguimiento de la acción exterior española, pública y privada, en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico, con miras a mejorar la percepción de España en el extranjero. A penas unos días más tarde, mediante el Real Decreto 1277/2018 (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018), se designó a Irene Lozano como primera Secretaria de Estado de la España Global. A la fecha, la misma continúa en el cargo.

Esta renovación institucional responde –tal y como se explicó en detalle en el primer capítulo– a que en un mundo de alcance cada vez más global, la imagen y reputación se tornan en activos que sumamente funcionales para asegurar el posicionamiento – mejor posible o deseado– de un determinado país a nivel internacional. Sintetizando la idea del capítulo anterior, una Imagen-País sólida y positiva favorece la atracción de un mayor número de inversiones y capitales extranjeros, facilita la internacionalización de las empresas nacionales y robustece la exportación de bienes y servicios de bandera; pero no sólo eso, también permite captar (cautivar) un mayor número de académicos, investigadores y turistas; así como fortalecer la presencia de ese Estado en los diferentes foros internacionales de toma de decisiones, y su capacidad de influencia en las agendas de su interés.

En ese sentido, considero conveniente incorporar la auto definición presentada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, que describe a España Global de la siguiente manera:

España Global es una Política de Estado inclusiva e integradora, con vocación de permanencia en el largo plazo. Su objetivo es afianzar una imagen de España en el exterior que se ajuste a la realidad, como una de las potencias económicas y políticas más importantes del mundo. España es una de las 19 democracias plenas del mundo y su labor de mediación internacional y defensa de los Derechos Humanos es reconocida por el resto de países. Es un Estado sólido y solidario; rico y diverso; flexible y abierto al cambio. [...] España Global se trata de poner de relieve las innumerables fortalezas de España en los ámbitos de la cultura, el patrimonio, la lengua, la ciencia, la tecnología, el turismo, la moda, la gastronomía, la solidaridad, así como su papel clave en la gobernanza global (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

A lo largo del presente acápite, exploraré los alcances de la gestión de España Global, con especial atención en su marco de acción como agente coordinador y articulador de posiciones, actividades y proyectos sectoriales relativos a la proyección de la Imagen-País. Para ello, empezaré por explicar el fundamento legal de su accionar en el marco de la política exterior del Estado español.

### **2.1.2 Marco normativo para la gestión de la imagen de España – La Ley No. 2/2014 y el Real Decreto 1271/2018**

A propósito de las labores de la Secretaría de Estado para la España Global y del Alto Comisionado para la Marca España –a analizar a continuación–, en la presente sección abordaremos –con un poco más de profundidad– la base normativa que sustenta y rige la gestión de la Imagen-País. De este modo, se busca comprender la naturaleza y los enfoques del modelo institucional español. En ese sentido, nos vamos a concentrar en conocer cómo la imagen de España se consagra como una cuestión de política exterior al amparo de Ley de Acción y Servicio Exterior del Estado; y cómo España Global es concebida funcionalmente dentro de la estructura del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, de conformidad con el Real Decreto 1271/2018, para liderar esta gestión.

En España, la Ley 2/2014 – Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado (Jefatura del Estado, 2014) se concibe como el instrumento jurídico base de su política exterior. En ese sentido, es interesante rescatar que en dicha moderna normativa se estipula de manera expresa la atención preferente de la acción exterior sobre la base de cinco exigencias fundamentales, dos de las cuales versan en materia de gestión de la imagen y la reputación de España a nivel internacional. De esta manera, el párrafo II del preámbulo de la ley indica que:

En primer lugar, resulta preciso afirmar y promover los valores e intereses de España con el objetivo de fortalecer su presencia internacional y reforzar su imagen en el mundo. En segundo lugar, cobra una importancia capital consolidar y reforzar la credibilidad de España en el exterior ya que, como consecuencia de la globalización y del crecimiento exponencial de las relaciones económicas internacionales, dicha credibilidad es de indudable importancia para aumentar la exportación de bienes y servicios, atraer capitales con los que financiar nuestra economía y facilitar la implantación y expansión de nuestras empresas (Ley N°2 - Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado - España, 2014).

Más aún, la norma destaca lo imprescindible que es la puesta en valor de todos los activos inmateriales de España ante sociedades civiles y actores no gubernamentales

en el entorno internacional; ello, en el marco de la elaboración de la Estrategia de Acción Exterior (en adelante, EAE), instrumento programático de gestión que rige el ejercicio de la política exterior española, define sus prioridades y formula sus objetivos. La ponderación que hace el Estado español sobre la importancia de la Imagen-País es tajante, por cuanto considera que “la promoción de la imagen de España en el exterior constituye una tarea inexcusable” (Ley N°2 - Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado - España, 2014, pág. 26533), debiendo estar ésta incorporada dentro de los principios rectores de la Acción Exterior del Estado (art. 3 inc. G).

Más adelante, el artículo 36 de la referida Ley –sobre la promoción de la imagen de España y de la acción informativa en el exterior–, estipula de forma clara en su inciso 1 que en el proceso de elaboración de la EAE, la Presidencia del Gobierno y el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación “velarán por la integración a la misma de las medidas necesarias, en todos los ámbitos sectoriales, para la promoción de la imagen de España en el exterior” (Ley N°2 - Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado - España, 2014, pág. 26545). Para dichos efectos, la normativa prevé la articulación de propuestas de acción en materia de Diplomacia Pública por parte de otros organismos y entidades públicos que, en el marco de sus funciones, tengan competencia sobre la base de la EAE.

Por ejemplo, están los casos de los Ministerios de Cultura y Deporte; Industria, Comercio y Turismo; y Educación y Formación Profesional, entidades que, a través de sus dependencias orgánicas especializadas en la proyección internacional de su política sectorial, presentan sus aportes vinculados a la promoción de la imagen de España (inc. 2). A dicho propósito, la Cancillería española funge como ente coordinador y unificador de estas propuestas para posteriormente darle forma a los Planes de Acción Exterior (en adelante, PAE) que se presentan de forma anual y que contienen el marco ejecutivo de la Diplomacia Pública y la Marca España.

En efecto, los PAE para la promoción de la imagen de España aprobados por el Gobierno español se abocan a desarrollar las previsiones contenidas en la EAE, a través del establecimiento de acciones concretas, objetivos, indicadores y medidas de seguimiento y evaluación (inc. 3). Asimismo, es interesante destacar que conforme al inciso 4 del mismo artículo, las misiones diplomáticas en el extranjero también cumplen un rol importante en la elaboración de estos PAE, por cuanto deberán aportar elementos basados en la consideración de la opinión y las contribuciones de los Consejos de Residentes españoles en el exterior, “con especial referencia a la percepción sobre España y a las singularidades culturales, sociológicas y políticas que deban tener en cuenta las actuaciones para la promoción de España en su respectivo ámbito geográfico de actuación” (Ley N°2 - Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado - España, 2014, pág. 26546).

Por otra parte, –y yendo al segundo foco de interés de este acápite–, es importante señalar que, recientemente, en 2018, España transitó un proceso de reestructuración de sus departamentos ministeriales “con el objeto de impulsar los objetivos prioritarios para España, desarrollar el programa político del Gobierno y lograr la máxima eficacia en su acción y la mayor eficiencia en el funcionamiento de la Administración General del Estado” (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Boletín Oficial del Estado, 2018). De esta manera, en su proceso de reordenamiento institucional, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación dispuso la incorporación de la Secretaría de Estado de la España Global y su respectiva Oficina, con rango de Dirección General, como unidad orgánica dentro de su estructura ministerial.

Así, a través del Real Decreto 1271/2018 (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, España, 2018), el Estado español dispuso, en su artículo 16, la constitución de España Global como órgano superior directamente responsable, bajo la dirección del titular de la cartera ministerial, de adoptar las medidas para la mejora de la imagen exterior de España; asimismo, se encarga de la “planificación, y el impulso, coordinación y seguimiento de la acción exterior española, pública y privada, en los

ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico, encaminada a la promoción de dicha imagen” (art. 16 inc. 1).

Es interesante destacar que dentro de las competencias específicas de España Global reconocidas por la norma, se hallan, entre otros, el impulso de la planificación de la acción exterior con los diversos sectores de la administración pública, mediante la elaboración articulada de los Planes Anuales de Acción Exterior (PAE) para la promoción global de España, con la consecuente coordinación y seguimiento de su ejecución (art. 16 inc. 2b).

Dicha rectoría sobre la materia se efectiviza aún más sobre la base de su facultad para estudiar y canalizar las iniciativas que formulen las diversas entidades del Estado (art. 16 inc. 2g), y de convocar y presidir las reuniones de los grupos de trabajo interinstitucionales (art. 16 inc. 2f).

Asimismo, España Global promueve la participación en el proceso de planificación y ejecución de la acción exterior de cuantos organismos públicos y entidades privadas tengan contacto con actividades de promoción internacional de la Imagen-País, impulsando acciones conjuntas de colaboración público-privada en este ámbito (art. 16 inc. 2c).

Del mismo modo, corresponde a la Secretaría –cuyo órgano directivo se denomina Oficina de la España Global (art. 17)– “el desarrollo de una herramienta de información periódica para conocer y medir la percepción sobre España”, mediante la construcción de “sistema de indicadores objetivos”, por medio de “datos de medición externa”, que permitan el efectivo seguimiento (art. 16 inc. 2d). Deberá también elaborar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos (art. 16 inc. 2e), con miras a evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión.

### **2.1.3 Balances del antecedente institucional – El Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España (2012 – 2017).**

En 2012, la Escuela Diplomática de España –institución formativa equivalente a la ADP– presentó la publicación (Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España), la misma que apuntó a ser tanto “una guía práctica como un instrumento valioso de referencia” (2012, pág. 9) para la proyección de la imagen internacional de España, de acuerdo a lo expresado en el prólogo por el director de dicha institución, Embajador José Luis de la Peña. La publicación arribó en un contexto en el que en diversos países a nivel mundial empezaban a optar por prácticas de gestión de la Marca-País, así como por la adopción de novedosas formas de relacionamiento internacional basadas en el ejercicio activo y estratégico de la Diplomacia Pública.

Fue precisamente en ese año, que coincide con la llegada de Mariano Rajoy al gobierno español, y en pleno contexto de crisis financiera y económica mundial, “cuando la necesidad de trabajar por una Marca España potente y positiva es asumida por el poder político” (Alto Comisionado para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016, 2016, pág. 20). De esta forma, el entonces Ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, le dio vida al proyecto de Marca España.

Como primer paso, se creó un plan de trabajo cuya coordinación se encomendó a los entonces Directores Generales de Relaciones Económicas Internacionales, y de Relaciones con los Medios y Diplomacia Pública, en conjunto con el vocal asesor del Gabinete del Ministro de Asuntos Exteriores. Se constituyeron del mismo modo grupos de trabajo interministeriales para el diseño de la entidad que habría de liderar el proyecto de Marca-País. Fruto de las conclusiones obtenidas de estos trabajos multisectoriales, más adelante, en ese mismo año, se aprobó el documento: “Memoria para una gestión coordinada de la Marca España”. Este informe interno se centra, sobre todo, en la “optimización de sinergias entre todos los sectores de las administraciones públicas, y entre éstos y los diferentes actores privados con incidencia directa o

indirecta con la imagen y reputación del país” (Alto Comisionado para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016, 2016, pág. 21).

De esta manera, dicho estudio propone la creación de una Oficina para la Marca España que funja como “centro de coordinación de criterios, facilitador de sinergias y promotor del reporte de actividad ante el Gobierno” (pág. 21), y de apoyo a los instrumentos de la acción exterior del Estado español. Así, el proyecto se materializó con la aprobación en Consejo de Ministros de la creación del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España, a través del Real Decreto 998 del 28 de junio de 2012.

Tal y como pondera la norma en su texto preámbulo, se considera que el significativo incremento de los sujetos públicos y privados, que desarrollan contactos y actividades en el exterior y que tienen activo involucramiento en los asuntos globales, ha puesto de manifiesto lo imperativo de articular la planificación y gestión coordinada de la ejecución de acciones de Diplomacia Pública y posicionamiento de Marca-País, de modo que se optimicen los esfuerzos del Estado.

Ello con la finalidad de, en primer término, “mejorar la imagen exterior de España visibilizada bajo la denominación de Marca España”; y, seguidamente, “promover la actuación coordinada de cuantas instituciones y entidades resultasen comprometidas con iniciativas que coadyuven a la mejora de los resultados y al logro de contribuciones medibles para los intereses de España en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico” (Real Decreto 998, 2012), en el marco de su relacionamiento externo.

De esta manera, para alcanzar dichos objetivos, se institucionaliza el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España como órgano que asume la planificación, el impulso y la gestión coordinada de las actuaciones de la Administración Pública española, de sus organismos dependientes y de cuantas entidades públicas y privadas protagonicen y se hallen implicadas en la promoción de la imagen exterior de España, en el marco de las directrices y estrategias fijadas por el

Consejo de Política Exterior –actor a ser analizado más adelante–, y sin perjuicio de las competencias que tienen atribuidas en este ámbito los distintos departamentos ministeriales (Real Decreto 998, 2012, pág. art. 1).

El esquema orgánico de esta institución contó, en primer lugar, con la figura del Alto Comisionado, responsable de la representación institucional de la Marca España y la definición de la estrategia para la consecución de los objetivos trazados anualmente en el Plan de Acción. Esta tarea recayó en Carlos Espinosa de los Monteros, quien desde la creación de la Oficina ha sido el encargado de liderar la iniciativa institucional. Su figura fue nombrada mediante Real Decreto del Consejo de Ministros, a propuesta del Presidente del Gobierno español (Real Decreto 998, 2012, pág. art. 2), y según la norma, este contaba con el rango de Secretario de Estado. Del mismo modo, es importante señalar que, de acuerdo al art. 3 de dicha ley constitutiva, el Alto Comisionado depende funcionalmente del Presidente del Gobierno, a través del Consejo de Política Exterior, y orgánicamente del Ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación.

Por su parte, respecto de los fines declarados de esta institución que por seis años materializó el diálogo intersectorial en torno a la gestión de la Imagen-País de España, éstos se detallan en el gráfico a continuación:

**Gráfico No. 6 – Fines del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España de acuerdo al Real Decreto 998/2012**



Elaboración propia a partir de las disposiciones del RD 998/2012

En cuanto a la estructura de la Oficina del Alto Comisionado, es de indicar que su funcionamiento se articula a través de una Dirección de Oficina y tres departamentos, cuyas labores se especifican en la siguiente tabla:

**Tabla No. 9 – Dependencias de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España**

Departamento de Proyectos	Departamento de Asuntos Institucionales	Departamento de Comunicación
<p>Labores de reflexión, planificación, programación y estudio prospectivo en la tarea de proyección de la imagen de España en el exterior.</p> <p>Área responsable de la propuesta de documentos estratégicos y programáticos, la gestión y supervisión de las publicaciones Marca España y la organización de encuentros, jornadas y actos dirigidos a la mejora de su impacto.</p> <p>Diseña, del mismo modo, los criterios de selección de los proyectos Marca España y gestiona su desarrollo y supervisa su ejecución con los distintos socios participantes.</p>	<p>Desde el punto de vista institucional, es el encargado del mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los distintos sectores y organismos de la administración pública española.</p> <p>También es el encargado de las relaciones con las Cortes Generales, responsabilizándose de la preparación de respuestas a las preguntas de los parlamentarios, y de la interlocución con la Red Exterior del Estado.</p> <p>De la misma manera, vela por el correcto uso del emblema y el registro de las marcas y dominios propiedad de Marca España; y es responsable de elaborar, documentar y acordar la firma de convenios con organizaciones y entidades públicas y privadas, con el apoyo de los órganos jurídicos consultivos del Ministerio de Asuntos Exteriores.</p>	<p>Establece la estrategia global de comunicación y el desarrollo, en este ámbito, de las previsiones incluidas en los distintos Planes Anuales de Acción Exterior de la Marca España, así como también su aplicación a través de tres canales:</p> <p><b>Canal convencional:</b> dirige el Gabinete de Prensa que se encarga de las relaciones con los medios, la cobertura de las actividades del Comisionado, así como de los eventos de la OACME.</p> <p><b>Canal audiovisual:</b> establece una estrategia de Comunicación basada en la promoción de la imagen de la Marca España a través de múltiples producciones audiovisuales en relación con las instituciones colaboradoras. Tramita la solicitud de imágenes y su correspondiente gestión de derechos, establece los mensajes prioritarios de los vídeos y su adaptación al público objetivo en cada caso y ejerce el control editorial sobre sus contenidos. Finalmente, ofrece soporte técnico a la labor de difusión de documentos.</p> <p><b>Canal digital:</b> establece la estrategia de Comunicación Digital, dirige la web y las redes sociales. Define y vigila la coherencia del mensaje y la identidad visual de la Marca España.</p>

Fuente: Documento (Plan de Acción Exterior de la Marca España 2018) del Alto Comisionado para la Marca España.

En cuanto al balance de la gestión del Alto Comisionado en el período 2012 – 2017, es interesante destacar la flexibilidad del enfoque aplicado y las prioridades establecidas en el marco de promoción de la Imagen-País, siempre en función del

evolutivo entorno internacional. En ese sentido, según lo expuesto en el último (Plan de Acción Exterior de la Marca España 2018), entre 2012 y 2013, el peso prioritario de la Marca España radicó en la recuperación de la confianza en España y de su imagen-país en el exterior, haciendo hincapié en la “transmisión de la imagen de España como el país fiable que es”, sobre la base de una labor ciertamente pedagógica que apuntara a “cerrar la brecha entre realidad y percepción” (2018, pág. 8).

Luego, entre 2013 y 2014, y una vez superada la crisis económica-financiera que azotó el país ibérico, el principal objetivo giró hacia la proyección de la imagen de España como un país de oportunidades, cambiando, de esta forma, “un torniquete de emergencia por una lenta pero segura terapia de rehabilitación que permitiera proyectar nuestro [España] potencial futuro” (2018, pág. 9). Posteriormente, entre los años 2015 y 2017, fruto de la consolidación macroeconómica y la recuperación del país, Marca España pasó a adoptar una estrategia “más proactiva”, centrándose en destacar al país como un emisor de talentos, soportándose sobre figuras representativas y distinguidas de la cultura española que pasaron a gozar de una amplia visibilidad y difusión a través de las plataformas digitales gestionadas por la Oficina (página *web* y redes sociales).

Finalmente, la propia Oficina en su documento de gestión aconsejó elaborar, a partir del 2018, un nuevo relato para Marca España, acompañado de una renovada estrategia a mediano plazo que implique un relanzamiento de su concepto-país; ello, en atención a la mejora en la situación económica y social de España, así como en función a los nuevos desafíos políticos nacionales, entre los que se encuentran las tensiones subnacionales, los efectos de la diáspora de españoles y de la crisis migratoria, así como aquellos de carácter internacional, como el Brexit o la crisis política en Venezuela y sus posibles repercusiones en España (Plan de Acción Exterior de la Marca España 2018).

En definitiva, la creación de Marca España en 2012 y consecuentemente de una unidad especializada dependiente orgánicamente del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión

Europea y Cooperación dedicada exclusivamente a su gestión, considero implicó el reconocimiento formal del por parte de las autoridades españolas de la importancia que éstas han atribuido progresivamente a la imagen exterior de su país como instrumento clave de su Diplomacia Pública. Más adelante, su corolario: el relanzamiento como España Global en 2018, respondió, a criterio de Josep Borrell – ministro de Asuntos Exteriores del gobierno de Pedro Sánchez e impulsor de la iniciativa–, a la necesidad de dotar a esta política de Estado de mayores recursos, capacidades y personal, reformulando así su arquitectura institucional a fin de potenciar la gestión de la Imagen-País en función de “presentar España como lo que es, una ‘full democracy’” (EL PAÍS, 2018).

#### **2.1.4 La política de Imagen-País**

Ya en 2015, el profesor Manfredi –citado *supra*– mencionaba en un artículo sobre la buena imagen exterior de España, que creo conveniente mencionar, que “la resaca de la crisis [económica] tiene que enseñarnos que la gestión internacional de la imagen es asunto principal” (Manfredi J. L., 2015). Así, la política de imagen exterior que pueda emprender un determinado país apunta a gestionar “la percepción que tienen los distintos públicos (ciudadanos, gobiernos, mercados) sobre dicho activo intangible”.

Al ser esta dinámica y permeable a circunstancias cambiantes, una política de Imagen-País debe articular debidamente el componente blando –entendidos como atributos–, como lo son el estilo y la calidad de vida del país, su clima y riqueza geográfica, o su patrimonio histórico y cultural, con aquellos dentro del componente más duro, como pueden ser la capacidad militar, el peso económico, la proyección comercial y el desarrollo tecnológico.

Para ello, y siguiendo la misma línea de idea de Manfredi, concuerdo con que “en la construcción del imaginario influye de forma decisiva la capacidad de crear y acceder a los canales de comunicación internacional”, como son la difusión por televisión, la activa participación en redes sociales, o la organización de eventos deportivos; “así

como la credibilidad de la que se goza, fruto de una cultura política, un histórico de comportamiento o del grado de participación en la globalización” (Manfredi J. L., 2015). De esta manera, la gestión de la comunicación internacional ha venido cobrando una mayor relevancia hasta la actualidad, por cuanto las autoridades se vienen percatando de su estratégica necesidad para coadyuvar los esfuerzos de la política exterior.

En ese sentido, y en función de los documentos oficiales sobre la materia que se han podido consultar, se reconoce que, para el Estado español, el valor de la Diplomacia Pública ha aumentado significativamente en el último tiempo –concretamente en las dos décadas pasadas–. Consecuentemente, las consideraciones expuestas en el último (Plan de Acción Exterior de la Marca España 2018) afirman que la puesta en marcha de una DP efectiva “requiere del apoyo que sólo una sólida y sistemática ejecución es capaz de proveer de cara a lograr una mejor acogida por parte de las sociedades extranjeras”.

De este modo, y como se indica en el documento citado, frente a la opinión pública internacional “se encuentra en nuestro superior interés que esta imagen sea coherente, se ajuste de la mejor manera posible y posibilite y facilite la consecución de nuestros objetivos en política exterior” (pág. 7). Razón por la cual, el rediseño institucional bajo el paraguas del Ministerio de Asuntos Exteriores en 2018, a mi criterio demuestra la voluntad de dotar de un mayor apoyo político y financiero a la política de imagen internacional, rescatando su valor para los intereses del Estado español exterior en su proyección global.

Esto, a partir de considerar de que “la reputación se ha consolidado como un elemento constituyente de las ventajas competitivas intangibles de las naciones” (pág. 7); en ese aspecto, los españoles reconocen que se encuentran en un momento en el que es preciso superar el concepto “marketero”, cortoplacista y netamente comercial de Marca-País por sí solo, para adoptar el otro de corte más estratégico-reputacional de largo plazo (véase las nuevas tendencias del *Country-Brand* expuestas en el capítulo

1) en el que la MP sea un componente más dentro de la política. Ello, sobre la base de una gestión integral de la Imagen-País que implique una Diplomacia Pública más activa y dinámica, que incorpore técnicas innovadoras de comunicación –con especial apoyo en los recursos digitales–, y que se instrumente y ejecute bajo el liderazgo de la Cancillería en coordinación con el resto de los sectores nacionales y la ciudadanía, de modo que se transmita y proyecte la identidad-país de forma cohesionada.

Así, el objetivo de la fortalecida política pública de España Global es transformar positivamente la percepción que de España –y de sus comportamientos– poseen otros países –y sus ciudadanos– y, en general, la opinión pública internacional. Para ello, se prevé para este año la presentación de su renovada estrategia con especial atención al fortalecimiento de la comunicación con las diferentes audiencias de interés, de manera bidireccional, “sobre la base del empleo de los hechos, la transparencia y la confianza” (pág. 8) como mecanismos para impulsar el relacionamiento con el exterior .

Con el ojo puesto en el largo plazo, en España se ha reconocido que “sólo un país que logre construir una imagen sólida podrá resistir mejor los vaivenes provocados por las crisis reputacionales que pueden afectar a su proyección, a su presencia y a su influencia en el exterior” (pág. 8), diagnóstico con el que me hallo completamente de acuerdo.

Para ello, el diseño –y refuerzo– de una arquitectura institucional acorde a las exigencias de un mundo altamente competitivo y globalizado ha resultado fundamental, pues sólo así se prevé “el asentamiento de una estrategia pautada, que planea acciones, patrocina las redes de colaboración, evalúa los resultados y reconduce las crisis” (Manfredi J. L., 2015) que eventualmente puedan surgir.

En síntesis, esto apunta a ser España Global: una política de Estado –independiente del gobierno y la ideología política de turno–, que se materializa en un proyecto denominado “inclusivo” por contemplar la participación de los múltiples actores internos –incluida ciudadanía– que coadyuvan en la proyección de la imagen del país; y que impulsa el conocimiento positivo de la realidad de España sobre la base del

posicionamiento de su reputación internacional como país moderno, democrático, innovador y con talento humano de exportación. Para reflejar mejor esto, y a modo de cierre del presente acápite, considero pertinente incorporar la valoración que dan actualmente las autoridades de España a la DP:

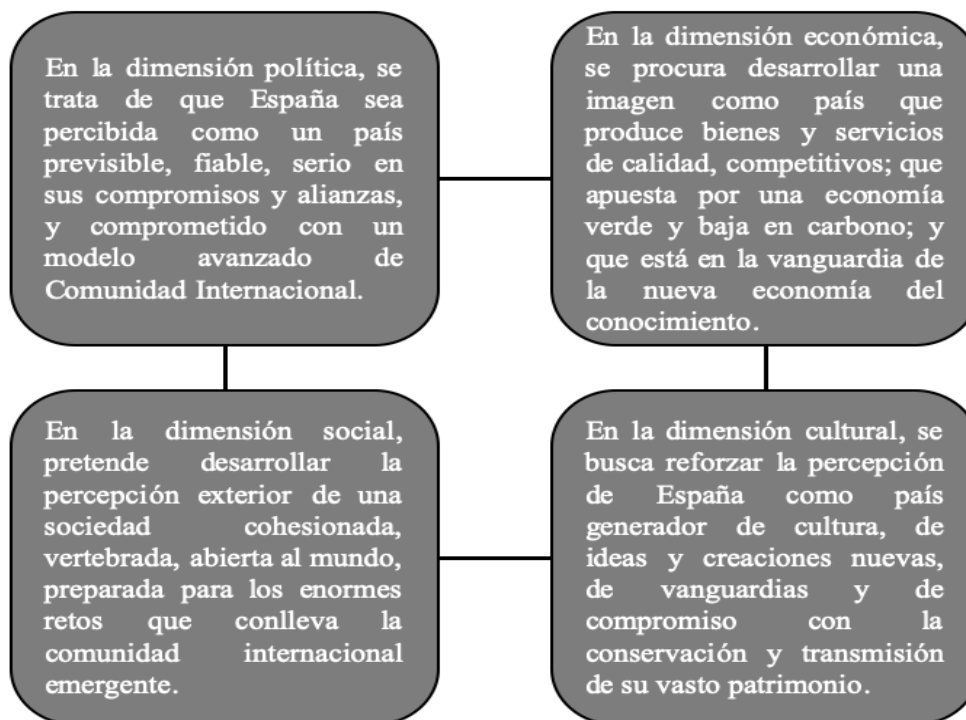
La diplomacia pública es, en definitiva, una baza muy importante para reforzar ese poder de influir y persuadir al que se refiere una de las prioridades de esta Estrategia. La imagen de nuestro país es sólida gracias a nuestra larga historia, a nuestra lengua, a nuestros artistas, a nuestros deportistas, a nuestros gastrónomos y diseñadores de moda, a nuestros ciudadanos. [...] Es preciso coordinar los intereses que queremos defender y los valores que debemos transmitir entre todos los actores que gestionan la imagen de España para ser capaces de influir en la percepción que los ciudadanos de otros países tienen del nuestro (Estrategia de Acción Exterior 2015-2018, 2014, pág. 136).

### **2.1.5 La estrategia de comunicación**

De acuerdo a la Estrategia de Acción Exterior (EAE) para el período 2015-2019 del Ministerio de Asuntos Exteriores, el proyectar globalmente a España como un país avanzado se constituye como una de las cuatro prioridades de la gestión de ese sector. En ese sentido, el documento estipula que la acción exterior deberá orientarse cada vez más a dotar a España de una mayor capacidad de influencia y persuasión sobre las percepciones externas del país, con miras de moldearla y mejorarla acorde con los intereses de política exterior. Para ello, una gestión comunicativa integral y estratégica planteada en función de objetivos de posicionamiento concretos es fundamental.

De esta manera, se reconoce que “la imagen es un activo y un instrumento de enorme potencial” (Estrategia de Acción Exterior 2015-2018, 2014, pág. 45), la cual es desplegada por el Estado español a través de las cuatro vertientes estratégicas descritas a continuación:

**Gráfico No. 7 – Dimensiones estratégicas de la imagen de España de acuerdo a la proyección de su política exterior**



Elaboración propia a partir de lo dispuesto por la EAE 2015-2019

Dentro de dicho esquema, se considera que el elemento más visible y emblemático – empero no el único–, de este esfuerzo institucional es el proyecto Marca España –hoy España Global–, en tanto instrumento ideado para “incidir de forma directa en el universo de las percepciones, exteriores e interiores, e incrementar con ello la capacidad de influencia” (Estrategia de Acción Exterior 2015-2018, pág. 45). Es preciso indicar en este punto que hacia finales del presente 2019 se prevé la publicación de la nueva EAE, la cual con certeza incorporará el enfoque actualizado de España Global, y sus renovados objetivos, a la gestión de la Imagen-País para los próximos cuatro años (2020-2024). Por lo pronto, es de apreciar que los cursos de acción de la nueva Secretaría se vienen dando sobre la base del último Plan aprobado por el Alto Comisionado para gestión 2018.

De este modo, en cuanto a las herramientas previstas por la estrategia comunicativa – y apoyándose en gran medida en la eficiencia de las plataformas digitales– se dispone

la apuesta por el empleo de redes sociales, contenidos audiovisuales y el portal web de España Global. Así, en el último reporte de gestión del Alto Comisionado (Plan de Acción Exterior de la Marca España 2018),

Marca España, para 2017, había incrementado considerablemente la producción de vídeos en distintos formatos y temáticas alusivas a las fortalezas del país para su empleo en la multiplataforma digital; había establecido un canal oficial de *YouTube* para que funja como repositorio donde el público puede disfrutar de todo el contenido audiovisual; había creado y mantenido actualizado un portal web institucional a través del cual se pueda medir el interés de personas alrededor del mundo por la Marca-País en función de la cantidad de entradas y rebotes, y sus lugares de procedencia.

De la misma manera, y como se detallará en un próximo acápite, la estrategia hace fuerte hincapié en la activa utilización de redes sociales –con cuentas oficiales en *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*– para la proyección de contenidos “dinámicos, actuales y cercanos” sobre la realidad y las bondades de España, en todas sus dimensiones. Ello supone la inversión económica en publicaciones promocionadas (consideradas de bajo costo en comparación con la publicidad tradicional), campañas específicas para audiencias de interés –se destaca la necesidad de direccionar mayores esfuerzos hacia públicos anglosajones–, y la participación de *influencers* extranjeros con una amplia red de seguidores a nivel internacional capaces de transmitir los mensajes deseados a audiencias previamente segmentadas; entre otras acciones.

Por su parte, en cuanto a la comunicación diplomática en sí, el enfoque planteado por el Ministerio de Asuntos Exteriores en su EAE vigente, determina que en un marco de transparencia de la política exterior se “requiere una adecuada difusión del trabajo de acción exterior, de su estrategia, prioridades y objetivos” (Ministerio de Asuntos Exteriores, Estrategia de Acción Exterior 2015-2018, pág. 136). Para dichos efectos, la estrategia apunta a profundizar su labor de:

- a) Transmitir información útil y precisa a los medios de comunicación.

- b) Analizar la presencia de España en los medios de comunicación extranjeros y estudiar su tratamiento. Como consecuencia de ello, si resulta conveniente, llevar a cabo acciones que corrijan apreciaciones que nublan la correcta proyección de España en países concretos.
- c) Servir al ciudadano, difundiendo información útil para los españoles que viajan o residen en el extranjero y para extranjeros interesados en España.
- d) Dar una mayor difusión a la política exterior española mediante una sólida presencia en las redes sociales. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Estrategia de Acción Exterior 2015-2018, pág. 136).

En balance, la estrategia integral de comunicación y difusión –hoy gestionada a través de España Global– apunta a un posicionamiento multidimensional del país en la comunidad internacional, incorporando elementos políticos, económico-comerciales, sociales y culturales; ello, en concordancia con sus objetivos de política exterior y sobre la base de una gestión pública moderna y flexible frente al evolutivo contexto internacional y sus constantes desafíos a la reputación del país.

Ejemplo de ello ha sido la medida impulsada –desde mayo de 2019– por España Global, a través de su Secretaria Irene Lozano, orientada a reforzar la Diplomacia Pública ejecutada en la red embajadas y consulados españoles en términos de prevención y respuesta ante las “brechas de comunicación”. Ésta se ha diseñado a partir de los desafíos recientes que han supuesto –a la imagen que España Global desea proyectar– la carta de 41 senadores franceses inquietos por la supuesta “represión” y maltrato de la justicia española contra los líderes del llamado “proceso catalán”; o la que igualmente mandó el presidente de México Manuel Andrés López Obradora al Rey Felipe VI para exigir disculpas por los desmanes cometidos en el período de la conquista, argumentando que aún “hay heridas abiertas” que detienen una reconciliación plena entre ambos países (EL PAÍS - España, 2019).

De esta manera, la iniciativa busca crear “unidades de alerta temprana” dentro de los órganos de servicio exterior español con la misión de monitorear las repercusiones

mediáticas del juicio a la cúpula del movimiento independentista catalán y contrarrestar la penetración del “relato independentista”, el cual se considera ha calado especialmente en el entorno europeo. Debe tenerse en cuenta que, entre otros objetivos, España Global busca consolidar la imagen del país como una sólida y avanzada democracia a cuatro décadas de su transición política.

Al respecto, España Global dispuso la designación de 190 funcionarios diplomáticos distribuidos estratégicamente en diferentes misiones a nivel mundial para fungir como una red de enlaces encargados de “identificar posibles puntos débiles y de proponer remedios” a nivel comunicativo. Ello con el foco puesto en la anticipación de sucesos como los anteriores descritos a fin de “neutralizar” corrientes de información que puedan comprometer la imagen de España. Más aún, la fuente oficial señala que la medida pretende “crear una masa crítica de funcionarios sensibilizados con este asunto”, para lo cual España Global promueve cursos de capacitación entre los funcionarios desplegados en el exterior (EL PAÍS - España, 2019).

En definitiva, es interesante ver como, conscientes de que la Diplomacia Pública requiere cierta destreza profesional, especialmente cuando se trata de emprender “batallas por el relato”, los responsables de la política de Imagen-País impulsan –en el marco de su estrategia– el desarrollo constante de capacidades entre los funcionarios. Sobre la base de su nutrida presencia en el exterior –215 representaciones en el mundo– estos funcionarios entrenados en las artes de la Diplomacia Pública pueden fungir como verdaderas “antenas en el exterior” bajo un marco procedimental que responda a estos tiempos en que la información circula en tiempo real.

### **2.1.6 La labor de la Subdirección General de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública**

A partir de la publicación del Real Decreto 1271/2018 por el que se reestructura orgánicamente el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAE) de España, también se dispuso la creación de una Subdirección General de

Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública (SGDP) como uno de los tres órganos funcionales de la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática –antes con rango de Oficina– (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2018).

De esta forma, la SGDP apoya y complementa las labores de España Global a partir de las funciones enumeradas en el artículo 22 de la reformulada ley orgánica, específicamente en lo concerniente a:

- a) La elaboración de la estrategia de comunicación del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- b) El diseño, la actualización y gestión del portal del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación en Internet y sus contenidos; así como la propuesta y ejecución de la estrategia de redes sociales del Departamento y Representaciones de España en el exterior.
- c) Las acciones de comunicación de carácter institucional y las competencias en materia de implementación de la identidad institucional del Departamento.
- d) La coordinación y planificación de las labores de comunicación llevadas a cabo por las Secretarías de Estado, Direcciones Generales, Misiones Diplomáticas, Representaciones Permanentes y Oficinas Consulares de España.
- e) La elaboración de la estrategia de diplomacia pública del Departamento y la elaboración de planes de acción coadyuvantes a la mejor gestión y proyección de la posición exterior de España.
- f) La coordinación de los organismos dependientes del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, de las entidades vinculadas al mismo y de los organismos de la Administración General del Estado, encargados de gestionar la imagen de España en el exterior (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2018).

Las funciones en el plano técnico-comunicativo son esenciales en el funcionamiento de una Diplomacia Pública efectiva, por ende, se reconoce la importancia de la labor

que cumple la SGDP –como órgano de apoyo– en el despliegue de la misma. Ésta, en definitiva, constituye uno de los ejes institucionales de la gestión de la imagen de España desde el MAE; en tanto trabaja mano a mano con España Global en el establecimiento de las pautas estratégicas para la misma en coordinación con el resto de actores involucrados en la proyección de la Imagen-País–a analizar más adelante–.

## **2.2 Herramientas de seguimiento y medición de la Imagen-País al servicio del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación**

Para el desarrollo del presente acápite, se parte de la consideración base de que el punto de inicio de toda estrategia de gestión de la imagen de un país –en su fase de diseño y formulación– debe ser el monitoreo y diagnóstico de la percepción exterior del mismo. Para ello, resulta fundamental contar con un decálogo de instrumentos de seguimiento, medición y análisis que permitan el eficaz despliegue de la política pública de Imagen-País. En lo concerniente a España se destaca que, durante el transcurso de la última década, se consolidó el desarrollo de un modelo propio que sistematiza de manera eficiente los datos recopilados a partir de programas de inteligencia, estudios de monitoreo independientes, encuestas y *rankings* internacionales. A fin de comprender mejor cómo es que España Global actualmente gestiona esta importante arista de la Diplomacia Pública, expondré a continuación las principales herramientas empleadas en su modelo de seguimiento, medición y análisis de la imagen y reputación exterior.

### **2.2.1 MESIAS – Inteligencia de la Marca España**

El sistema MESIAS se constituye como un instrumento de vigilancia y seguimiento –ciertamente innovador en su concepción y diseño– que permite realizar un monitoreo constante a la evolución de la Marca España de manera multidimensional, desde una perspectiva cuantitativa y en función del análisis evolutivo de los atributos asociados a la misma. Fue creada por el Prof. José María Cubillo en 2013 con el impulso y apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. Su ámbito de trabajo queda

bajo la supervisión de la Secretaría de Estado de la España Global (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018).

España Global presenta a éste como un sistema de inteligencia que apunta a “transformar información en conocimiento”; ello, mediante la identificación de brechas, debilidades y amenazas, y la formulación de recomendaciones estratégicas para reforzar el posicionamiento competitivo de la Marca España, lo que, en definitiva, favorece el fortalecimiento de la percepción global deseada *attached* a la imagen del país.

Lo interesante de esta herramienta— que considero puede ser perfectamente replicada en el Perú— es que dichas labores de seguimiento permanente y sistematización de la información se sostienen sobre la base de una estrecha coordinación entre sector público, privado y academia. De esta manera, MESIAS está conformado por una red de investigadores, profesores y alumnos voluntarios de quince universidades y escuelas de negocios españolas, quienes asimismo cuentan con el apoyo recurrente de expertos externos en la materia, y de los directivos de las empresas e instituciones que colaboran con la iniciativa. Así, se rescata el aporte del “conocimiento —de dichas personas— en favor del bien común” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018), de un bien mayor y que afecta a todos; en este caso: la imagen de España.

Es de destacar, pues, que, de acuerdo a la información oficial, actualmente el equipo que integra MESIAS está compuesto por cerca de 200 voluntarios “que no perciben remuneración alguna”; encontrando así una solución integral, moderna y eficiente a los cuellos presupuestarios que las entidades estatales eventualmente enfrentan para atender la ejecución de estas acciones que, aunque muy concretas, tienen una relevancia clave para el éxito en la gestión de la Imagen-País.

Así, la iniciativa es supervisada y promovida por España Global, ejecutada principalmente por recursos humanos provenientes de la academia, y sostenida financieramente gracias al aporte del sector privado. Con lógico sentido, son las instituciones y compañías de amplia proyección internacional en sus operaciones o

cuyos productos son distribuidos a nivel global y están fuertemente ligados a la Marca España, que apuestan por toda gestión que promueva el fortalecimiento de la Imagen-País. Entre ellas destacan: la Cámara de Comercio de España, RTVE, Telefónica, Santander, Iberia y El Corte Inglés.

En cuanto a la organización en sí, MESIAS –cuya sede física se halla en la Universidad CEU San Pablo en Madrid– cuenta con una de carácter “horizontal, flexible y descentralizada, que se articula en torno a grupos de trabajo interinstitucionales denominados Células”; cada una de estas Células se especializa en el análisis y seguimiento de un determinado atributo de la Marca España –concebidos para estos propósitos como los indicadores–, así como en el “diseño y desarrollo de métricas específicas de Marca País” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018) para las labores de medición. Más aún, la sistematización de la información recabada por cada grupo se estructura alrededor de dos niveles de análisis: uno de inteligencia cuantitativa, y otro, de inteligencia cualitativa.

Los principales atributos de la Marca España son empleados como referentes para analizar la evolución de las variables que afectan la marca y la Imagen-País –por el contraste entre realidad y percepción–, y las grandes tendencias de las mismas. Éstos son: (i) Calidad Institucional, (ii) Patrimonio Cultural y Cultura, (iii) Solidaridad, (iv) Innovación, (v) Turismo, (vi) Deporte, (vii) Educación y Universidades, (viii) Productos Identitarios, (ix) Idioma Español, (x) Solidaridad (xi) Empresas Españolas en el Exterior; y (xii) Empresas Multinacionales Extranjeras en España.

Este esquema de fortalezas, se entiende, refiere a aquellas que “deben ser gestionadas para procurar una identificación positiva del país en la proyección internacional” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018). Más aún, sobre dicha base, de acuerdo a la información expuesta en el portal *web* de España Global, las células de MESIAS trabajan sus diferentes áreas temáticas.

Por su parte, según indica (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2018) para lo que respecta la medición de la “evolución que experimentan las variables objetivas que

conforman cada atributo de fortaleza, así como la fortaleza global de la Marca España”, a la fecha se ha desarrollado el siguiente cuerpo de métricas:

- iTrust – Índice de Confianza en la Marca España
- iStrength – Índice de Fortaleza de la Marca País
- iStrength ME – Índice de Fortaleza de la Marca España
- iStrength CCAA – Índice de Fortaleza de Marca de las Comunidades Autónomas
- iG – Índice de Buen Gobierno
- Cuadro de Mando Integral de la Marca España

Del mismo modo, sobre la base del apoyo, las sinergias y la complementariedad entre los agentes que participan de este mecanismo, las células de trabajo estructuran los siguientes observatorios:

- Observatorio de Patrimonio Cultural Español
- Observatorio de Calidad Institucional
- Observatorio de Imagen Internacional de la Empresa Española
- Observatorio de Inteligencia Económica y Competitiva
- Observatorio de Pymes Exportadoras
- Observatorio del Español en el Mundo

En definitiva, considero que la puesta en marcha de esta herramienta de monitoreo y análisis, y la forma como se organiza y ejecuta, ejemplifica –en concreto– el esquema de colaboración y coordinación interinstitucional al que el Perú debe aspirar, en atención de las limitaciones presupuestales con las que se cuenta. Para ello, se parte de una visión consensuada de la identidad-país y la imagen que se desea proyectar en el exterior, se hallan los espacios de colaboración para solicitar el apoyo financiero y logístico del sector privado, y se emprende una inteligente labor de articulación por parte del organismo público a cargo del sistema, en este caso: España Global. El resultado: una innovadora y eficiente herramienta de gestión. Así, en un marco cooperativo público-privado, se trabaja la valoración internacional de la imagen de España en torno a las fortalezas estructurales del país en pos de este interés mayor que, se comprende, termina beneficiando a todos los españoles.

### 2.2.2 Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad – SIDIR

El denominado SIDIR tiene como objeto es presentar la diferencia entre la realidad española –basada en datos objetivos– y la evaluación de España realizada por la opinión pública internacional; con especial interés en identificar aquellos aspectos en los que la realidad del país es mejor que su imagen exterior, a fin de direccionar los esfuerzos público-privados hacia el posicionamiento adecuado en esos ámbitos (Real Instituto Elcano, 2018). Para dicho propósito, el Real Instituto Elcano –institución responsable de esta herramienta–, a través de su Observatorio de la Imagen España, se encarga de la recopilación y sistematización de la información recabada, a partir de la cual elabora un informe, de carácter anual, en el que se detalla la evolución de este *gap* percepción-realidad en función de variables establecidas.

De esta manera, y respecto de las fuentes de información disponibles, el análisis permite medir la distancia entre la posición de España en los *rankings* internacionales de imagen –*CountryRep Track*– elaborados producto de encuestas anuales que, desde 2009, elabora el *Reputation Institute* de Simon Anholt, y los reportes adicionales que de España se realizan por encargo especial de Elcano; frente a la posición española en *rankings* elaborados con datos y variables objetivas, para lo cual se toma como marco de referencia el desenvolvimiento de los países que constituyen las 55 principales economías del mundo. Así, contrastando el posicionamiento de la imagen vis-a-vis con los datos anuales recogidos, se forma una idea global de a qué áreas prioritariamente deben ir dirigidas las acciones de comunicación y difusión internacional.

Por ejemplo, en lo que respecta al posicionamiento turístico de España se puede tomar como variable objetiva el número de turistas que dicho país recibe al año. En efecto, es una variable basada en información accesible y fiable, y la misma puede arrojar ciertas luces respecto de cómo se viene realizando la labor comunicativa al ponerse de contraste con la posición de la imagen de España como país atractivo para el turismo, recogida en en la encuesta a través de la pregunta: “¿Recomendaría este país para

visitarlo?”. De este ejercicio surge una determinada brecha que es luego clasificada y presentada ante España Global para su atención. Ello se replica para analizar los diversos ámbitos que componen la Imagen-País.

Algunos de estos ámbitos de valoración –y la manera cómo se plantean en las diversas encuestas a la opinión pública internacional– son recogidos por el informe 2018 de (Real Instituto Elcano) de la siguiente manera:

- a) **Tecnología e innovación:** *“Es un país tecnológicamente avanzado: Está entre los primeros en crear y comercializar nuevas tecnologías”.*
- b) **Educación: gasto educativo, calidad educación superior, escuelas de negocios, conocimientos y habilidades a los 15 años.** *“Ese país valora la educación: tiene universidades de gran calidad y un sistema educativo excelente”.*
- c) **Entorno económico: calidad regulatoria, infraestructura de transporte y telecomunicaciones.** *“Ese país ofrece un entorno favorable para hacer negocios; cuenta con una economía estable de bajo riesgo y con una infraestructura desarrollada”.*
- d) **Aporte a la cultura: arte, deporte, ciencia, literatura y difusión cultural.** *“Ese país contribuye de forma considerable a la cultura global; allí nacieron muchos artistas, científicos, inventores, escritores, deportistas y políticos muy conocidos”.*
- e) **Respeto internacional: ayuda al desarrollo, respeto al medio ambiente, cooperación militar.** *“Ese país es un participante responsable en la comunidad global; apoya buenas causas, y sus líderes son personas respetadas internacionalmente”.*
- f) **Entorno político e institucional:** *“Ese país está dirigido por un gobierno eficaz; cuenta con una estructura bien desarrollada de instituciones políticas y legales”.*

Finalmente, es oportuno destacar que, a criterio de uno, este instrumento de gestión proporcionado por los especialistas del Real Instituto Elcano cumple un papel muy importante en el proceso de evaluación de la política pública en materia de gestión de la reputación y el prestigio internacional del país en cuestión, pues los resultados arrojados por dicho estudio anual permiten medir la eficacia de las acciones que se van emprendiendo respecto del posicionamiento de la Imagen-País, en función de la realidad nacional. Resulta interesante, asimismo, reconocer el enfoque adoptado por aquellos encargados de la presentación de este informe que tuvo a Carmen González Enríquez, Directora del Observatorio de la Imagen de España, como principal responsable de la quinta edición (2018); enfoque que se expresa sobre los principios de flexibilidad y apertura, como se aprecia en este extracto:

El SIDIR seguirá actualizándose anualmente a la luz de los datos de imagen de España y de las estadísticas internacionales. La aparición de nuevas fuentes de información estadística o de clasificaciones basadas en datos objetivos, así como el acceso a nuevos datos de opinión, o la realización de las modificaciones metodológicas que resulten apropiadas, convierten el SIDIR en un sistema abierto cuyo objetivo es ofrecer cada año una foto de la distancia entre la posición del país en las encuestas de imagen internacional y su realidad tal y como es reflejada en las fuentes estadísticas y clasificaciones internacionales (Real Instituto Elcano, Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad, 2018, pág. 8)

### **2.2.3 Barómetro de la Imagen de España – BIE**

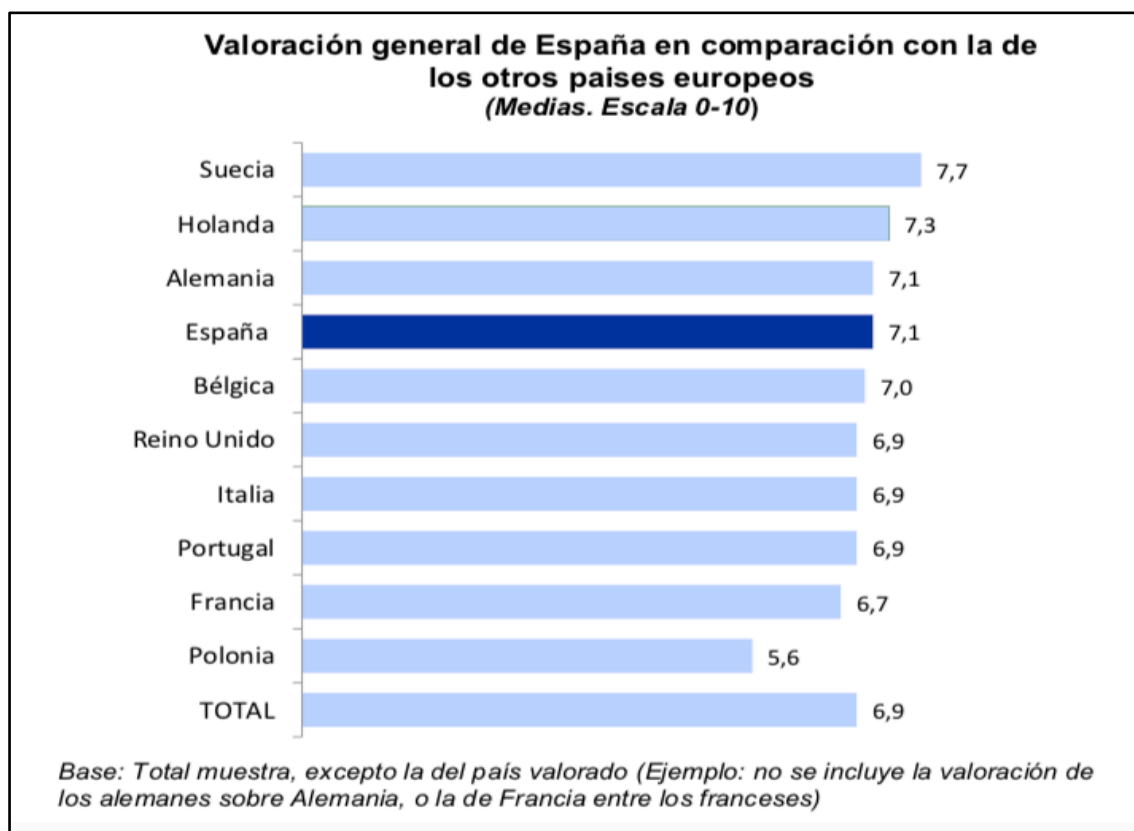
El BIE –en tanto herramienta de monitoreo– es un estudio elaborado al servicio de España por el Real Instituto Elcano, el cual, anualmente, recoge los resultados de lo que ellos denominan “oleadas” de encuestas, las mismas que son focalizadas hacia determinados países de interés. De este modo, “el Barómetro se realiza mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de la población general de los países en los que, en cada una de las olas, se analiza la imagen de España” (Real Instituto Elcano, 2018, pág. 3). Las entrevistas se llevan a cabo de manera *online* en los idiomas oficiales de los países escogidos, y las muestras son realizadas mediante cuotas por edad, sexo y zona geográfica de residencia de los entrevistados.

En la última oleada –de septiembre de 2018– se han contemplado nueve países europeos como ámbitos de referencia para el estudio –excluyendo en esta oportunidad a otras regiones del globo–, tres de ellos constantes en las últimas oleadas –Alemania, Francia y Reino Unido– por entenderse de estratégica importancia para España; dos recurrentes como son Italia y Portugal, y cuatro nuevos en el análisis: Holanda, Polonia, Suecia y Bélgica. Interesante es que, en el caso del último, se han realizado dos *tests* independientes para valones y flamencos, dado que “una parte del cuestionario se ha destinado a medir el impacto del “procés” catalán en la imagen de España” (pág. 3), y se tiene a bien considerar que la interpretación de ese conflicto sería distinta para ambos grupos sub-nacionales.

En cuanto al procedimiento para la recopilación de la información, la encuesta solicita a los entrevistados de todos países involucrados en la muestra que puntúen, en una escala de 0 a 10, a esos nueve países de la muestra –incluyendo su propio país– y a España en torno a un amplio conjunto de indicadores. De acuerdo al estudio vigente, los resultados arrojan que, en suma, “la valoración de España en los países de la muestra es muy alta, ocupando el tercer puesto, al mismo nivel que Alemania y sólo por debajo de Holanda y Suecia” (Real Instituto Elcano, Barómetro de la Imagen de España, 2018, pág. 5).

Para llegar a esa conclusión general, previamente, la información recopilada a través de las muestras es procesada en función de las variables y los indicadores previamente establecidos, a partir de lo cual se genera un cruce de información que proporciona un marco de análisis interesante sobre la base de una multiplicidad de gráficos que ilustran el posicionamiento de la Imagen-País en determinados espacios de interés estratégico.

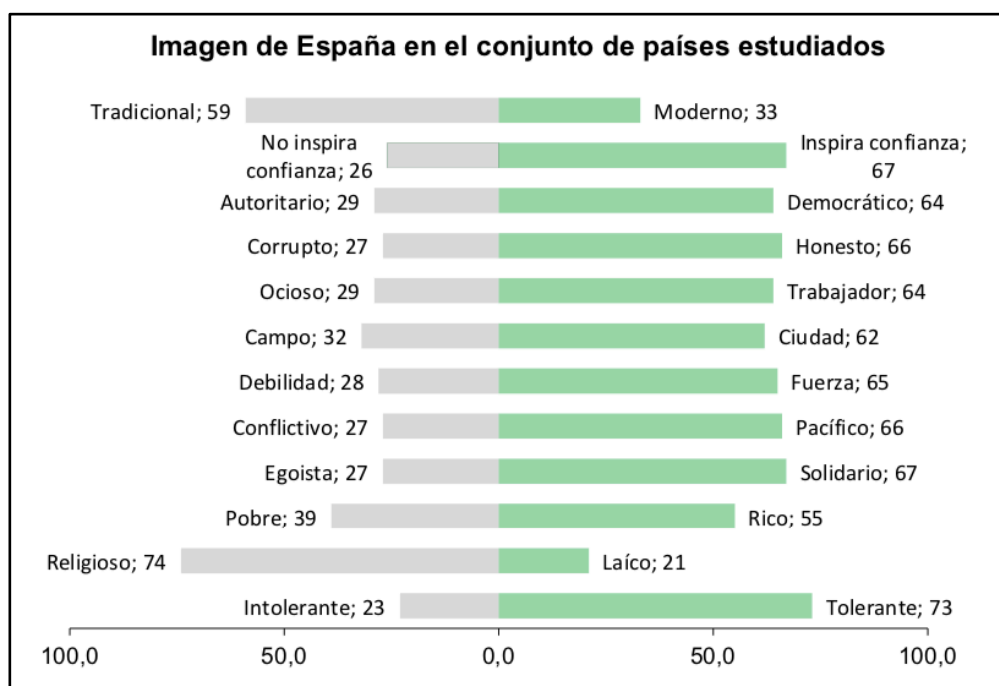
Para efectos del presente, y a modo de ejemplo, considero conveniente referir algunos de ellos:



Elaboración: Real Instituto Elcano

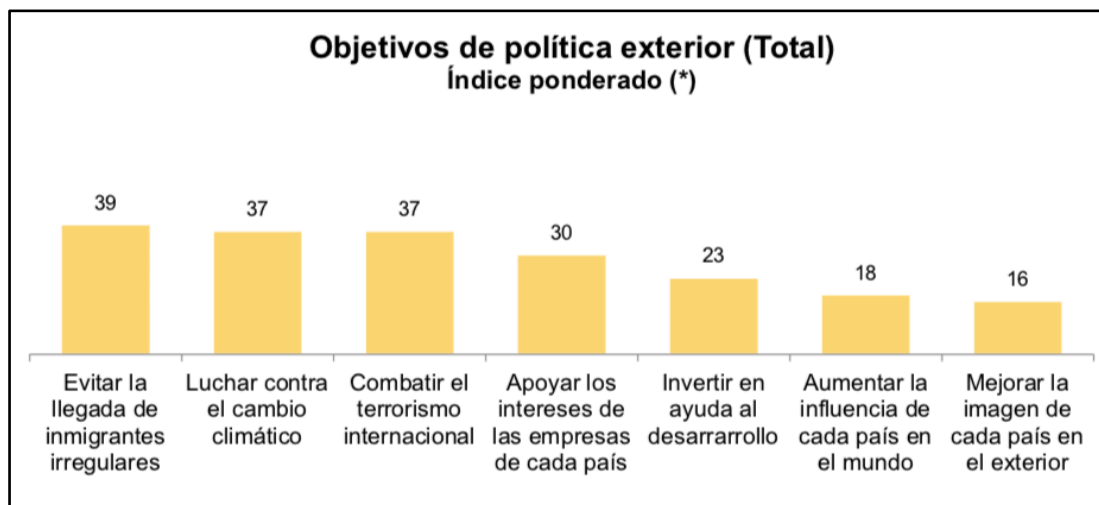


Elaboración: Real Instituto Elcano



Elaboración: Real Instituto Elcano

Finalmente, pienso es conveniente resaltar que, en el marco de el presente BIE, también se incorporó una categoría para indagar la percepción extranjera sobre ciertos objetivos de la política exterior española en función de la valoración que los agentes encuestados, y sus respectivos Estados, otorgan a los mismos y a lo que consideran las principales amenazas internacionales en su agenda de prioridades. Ello, con miras a “comprobar hasta qué punto [éstos] son semejantes o divergentes” de los de España, “tal y como son percibidos por la opinión pública” (Real Instituto Elcano, 2018, pág. 71). De esta manera, el gráfico muestra los siguientes resultados ponderados:



Elaboración: Real Instituto Elcano

#### 2.2.4 Monitoreo mediático: Informe España en la Prensa Internacional – GAD3

En 2015, Marca España se trazó como objetivo desarrollar un instrumento piloto para el seguimiento y análisis de la presencia –y evolución– de la Imagen-País en los principales medios de comunicación internacionales. Dicha meta se logró aquel año con la presentación del primer informe denominado “España en la Prensa Internacional”. De carácter semestral, su ejecución estuvo a cargo de Marca España – hoy sería España Global– y la consultora española de investigación sociológica y de comunicación GAD3.

De acuerdo a lo expuesto en el informe (Un proyecto hecho realidad 2012-2016, pág. 81) de la Oficina del Alto Comisionado para la Marca España, dicho estudio “analiza la presencia de España en la prensa internacional, a través de variables cuantitativas y cualitativas y permite valorar desde el número de informaciones el país (intensidad), a los principales temas identificados (temática)”. Para dichos efectos, GAD3 estudia los diez periódicos más influyentes de diez países seleccionados; estos son: Alemania, Argentina, Brasil, China, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, México y Reino Unido. Es preciso indicar en este punto que la selección de estos países siempre debe estar alineada con los objetivos de política exterior, frente a una variedad de factores, por lo que el soporte de la cancillería es elemental para la ejecución de una iniciativa

como esta. En definitiva, hecho el cálculo, estos países representan para España el 54% de las noticias sobre ese país en el mundo.

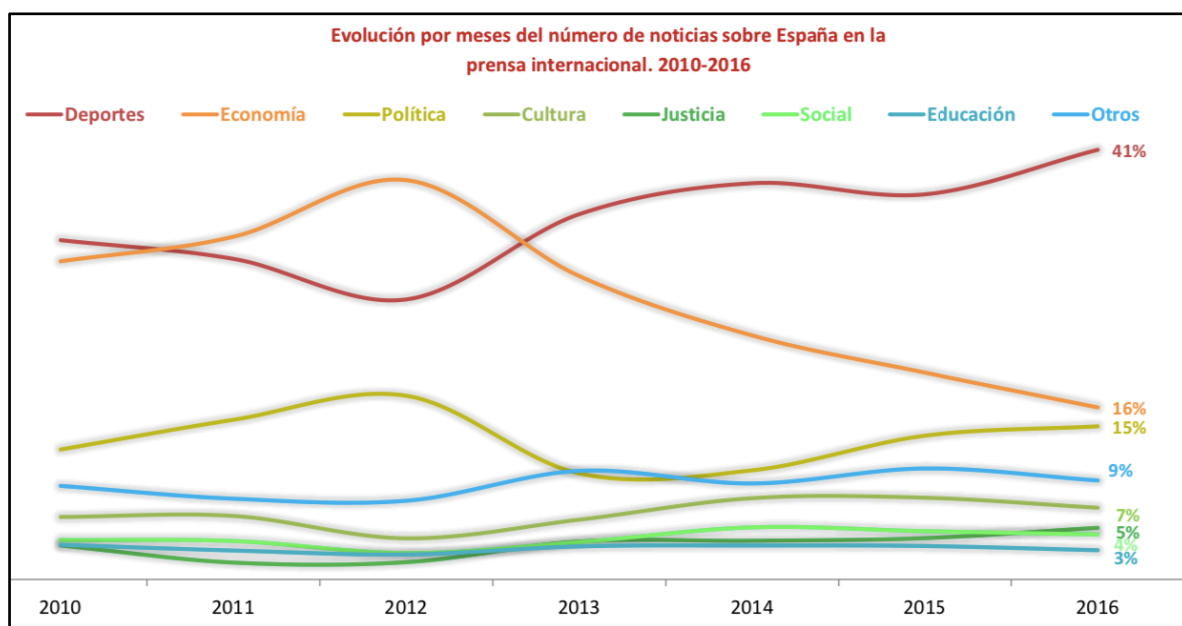
Asimismo, cada seis meses, se elaboran informes “monográficos sobre determinadas cuestiones o países de interés relacionados con la actualidad de la percepción de España en el mundo”. De esta manera, se ha podido recabar información acerca de la intensidad de la cobertura –en los medios internacionales– del proceso independentista de Cataluña, o el “interés despertado por la sucesión en la Monarquía española” (2016, pág. 81).

Lamentablemente, por motivos que el presente desconoce, esta iniciativa fue discontinuada, siendo el último informe presentado en abril de 2017, con los resultados de 2016. No obstante, he optado por incorporarlo a esta investigación por considerarlo de interesante en su concepción, y de suma utilidad para las labores de monitoreo de la Imagen-País, sobre la base de otro esquema de colaboración público-privado. Virtud de ello, procedo a presentar la manera cómo se sistematizaba la información recabada y los resultados obtenidos aquel año.

En cuanto a la metodología, la información se recoge y categoriza a través de la base de datos de noticias *Factiva*, de *Dow Jones*. Dicha herramienta, de actualización diaria, “incluye noticias de más de 10.000 fuentes de, al menos, 152 países” (Marca España & GAD3, 2017, pág. 2). Para ello, se tiene en cuenta que se trata de información en los principales medios extranjeros escritos –físico y *online*–, excluyendo así las noticias en radio o televisión; y que se incluye cualquier tipo de noticia publicada en el extranjero que tenga lugar en España o que afecte a España, sin hacer un análisis valorativo respecto del tono de las noticias –sea positivo o negativo–. Posteriormente se realiza el análisis interanual para evaluar la evolución de la presencia española en los medios seleccionados e identificar las temáticas que canalizan la percepción de los públicos estratégicos sobre España.

De esta manera, los principales resultados recogidos por el estudio son los siguientes:

- Al año se publican [aproximadamente] unas “600.000 noticias sobre España” en los principales medios del extranjero.
- En el balance por mes, se destaca que, en 2016, mayo fue el mes con más noticias (51.654) sobre España en los principales medios internacionales. Se entiende que “la final de la Copa de Europa y otros eventos deportivos fueron foco informativo destacado”.
- El deporte, se constituye como el principal “embajador” de España en los medios internacionales. Las noticias deportivas representan poco más de cuatro de cada diez noticias (41%) de las generadas por España en la prensa internacional. Luego, le siguen las noticias relativas a la Economía (16%), la Política (15%) y la Cultura (7%). Más aún, el balance interanual con la evolución de estas proporciones pueden verse en el gráfico a continuación:



Elaboración: Marca España y la consultora GAD3

Es interesante hallar, por ejemplo, que “las noticias en el extranjero sobre España relacionadas con la Economía han bajado de forma progresiva desde el año 2012”, año complicado para la reputación de España ante la amenaza de su rescate financiero. Así, en 2016, las noticias relativas a asuntos económicos supusieron “el 16% de las menciones a España en el exterior” (España en la Prensa Internacional 2016, 2017, pág. 5). Por último, y con tendencia inversa, la Política como temática de cobertura

experimentó un incremento sostenido desde 2013, pasando a representar, en 2016, 15 de cada 100 menciones, lo que la sitúa en el *ranking* muy cerca del eje temático Economía.

En balance, la utilidad de esta herramienta resulta evidente pues permite monitorear – con pie en los recursos tecnológicos disponibles– un hecho fáctico como es la incidencia del país en los principales focos mediáticos del mundo, entendiendo a los mismos como los grandes *drivers* de la reputación en el día a día, por su capacidad de impacto sobre las percepciones de las personas –a gran escala y en tiempo real– en torno a la imagen del país; motivo por el cual, la implementación de un reporte de estas características, considero, sería sumamente provechoso para efectos de la política de Imagen-País sugerida en el presente trabajo.

### **2.3 El componente digital de la Diplomacia Pública y la Marca España en el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación – Orígenes y consolidación**

En lo que respecta al presente acápite, he considerado conveniente, en primer término, rastrear e incorporar los antecedentes que propiciaron el proceso de digitalización en el Servicio Exterior español, particularmente en lo que respecta a la función comunicativa, para entender mejor cómo es que se concibió e implementó la arista digital en el ejercicio de la Diplomacia Pública en aquel país; DP que hoy es ejecutada por España Global al amparo de las TICs y mediante una activa presencia en redes sociales.

De esta forma, fue hacia 2012, cuando España se encontraba en plena crisis económica y se decía existía una “percepción distorsionada y parcial de la realidad española en el exterior” (Antón Cortés, 2016, pág. 28), que se tornó imperativo tomar acción con miras a dinamizar una de las funciones básicas de toda diplomacia, llámese la de comunicación y promoción de la imagen-país. Una situación de crisis de imagen, de esta forma, se transformó en una oportunidad para reflexionar acerca de la enorme importancia de proyectar una imagen positiva a nivel internacional, y de la gran

utilidad que las nuevas tecnologías podían aportar para dicho fin; propiciando así el impulso político-institucional requerido para emprender acciones específicas en esta materia.

Así, concretamente en octubre de 2012, la Oficina de Información Diplomática (OID) del Ministerio de Asuntos Exteriores español lanzó oficialmente el llamado “Plan de Comunicación de las Misiones Diplomáticas, Representaciones Permanentes y Oficinas Consulares de España en el Exterior”. De acuerdo al Emb. Alberto Antón Cortés, ex Embajador en Misión Especial para la Diplomacia Digital y pieza clave en este proyecto de digitalización de las acciones comunicativas del Ministerio, la puesta en marcha del mencionado plan permitió sentar “las bases para el desarrollo de la cultura digital y el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en nuestro [España] Servicio Exterior” (Antón Cortés, 2016, pág. 27).

A partir de esta iniciativa, se preparó un consolidado con formato de manual / guía operativa para los funcionarios que servían en el exterior con una serie de sugerencias e instrucciones para que, bajo la coordinación del Jefe de Misión, cada misión elaborara su propia estrategia o plan de comunicación destinado a potenciar la imagen de España en el país receptor. Estos instrumentos de trabajo, segmentados y diferenciados estratégicamente según las circunstancias de cada país, estarían, a su vez, articulados a través de una política de comunicación coordinada desde la OID.

De acuerdo al embajador Antón, la iniciativa tuvo una buena acogida por parte de los funcionarios, y de esta manera, para diciembre de 2012, un buen conjunto de embajadas ya había elaborado y remitido al Ministerio sus respectivos planes de comunicación. La idea del proyecto era fomentar la reflexión en torno a la función comunicativa del diplomático de hoy y recopilar las ideas, propuestas prácticas e *inputs*, en general, contenidos en los distintos planes proporcionados por las misiones a fin de diagramar una estrategia moderna y coordinada a nivel Ministerio.

Así, a fines de ese año la OID presentó un Informe-Balance del Plan de Comunicación, el cual “encerraba una estrategia orientada a fomentar el trabajo en red dentro de nuestro Servicio Exterior y permitió ir abriendo camino a la cultura digital en el Ministerio e incorporar progresivamente el uso de la tecnologías y de las redes sociales al trabajo cotidiano de los funcionarios del Servicio Exterior español” (Antón Cortés, 2016, pág. 29). Este fue el génesis que, en retrospectiva, sentó los fundamentos para las acciones posteriores en materia de Diplomacia Pública digital que son materia de análisis en el presente apartado.

Posteriormente, la embajadora Consuelo Femenía, también impulsora de la diplomacia digital en España, expresa que el modelo ideado para la gestión comunicativa tuvo que ser repensado, a lo largo de 2014 y 2015, ante la necesidad desarrollar un plan que corrigiera las incoherencias y falencias de un despliegue basado hasta entonces, principalmente, en la convicción personal de cada funcionario. De esta manera, afirmaba que el mapa español “carecía de contornos precisos y no guardaba simetría con nuestra ambición internacional” (Femenía Guardiola, 2016, pág. 22).

De acuerdo a la misma, en este proceso de redifinición de la estrategia, se hizo, en primer lugar, el inventariado de las cuentas existentes en redes sociales. Entre ellas se computaron los diversos perfiles de los órganos de servicio exterior, así como de las entidades que formarían parte de los esfuerzos de Diplomacia Pública, tales como el Instituto Cervantes y la propia Marca España. En segundo término, las autoridades españolas dispusieron lo que el presente sugiere entre otras cosas se debería hacer en el Perú: analizar cómo lo hacen los demás y tomar marcos de referencia para emprender la política mediante la definición de objetivos claros.

De este modo, según afirma (Femenía Guardiola, 2016), luego de haber estudiado diversos ejemplos de gestión digital en materia de comunicación exterior, el informe de la OID concluyó, entre otros, los siguientes puntos:

- **Proyección de la política exterior.** “España podía convertirse en referente de diplomacia digital en español, proyectando su peso como potencia media en la comunicación digital y favoreciendo con ello la visibilidad de nuestra política exterior”.
- **Necesidad de asignación de recursos.** “Una correcta *e-diplomacy* necesitaba de unos medios materiales y humanos mínimos, aún en un contexto de restricción del gasto y de que no existían partidas presupuestarias previstas”.
- **Segmentación estratégica de la acción comunicativa.** “Al tener España voluntad de globalidad, había que combinar ese despliegue general con un aterrizaje sobre el terreno mediante la priorización de regiones y temas”.
- **Una diplomacia competitiva en lo digital.** “El desarrollo de una diplomacia digital es ya una necesidad incuestionable, y sin ella es difícil conseguir determinados objetivos. Además, la tendencia general indicaba que cada vez es mayor el campo de acción de las diplomacias digitales de nuestro entorno” (2016, pág. 22).

Se halló que los Ministerios de Asuntos Exteriores consultados –ejemplo Reino Unido– emplean las redes sociales para diversos objetivos combinables entre sí, tales como aumentar su peso internacional, en términos de *soft power*; para la difusión de su imagen-país, o para favorecer un acercamiento de la administración al ciudadano a través de mayor transparencia y acceso a la información. Del mismo modo, sirven para recabar información útil, como puede ser, por ejemplo, el componente demográfico en una determinada circunscripción para definir el contenido comunicable.

También permiten el diseño de campañas específicas y/o de posicionamiento en temas que reflejan intereses concretos –por ejemplo en el ámbito del desarme y el desminado están los casos de Noruega y Canadá–; o, ante acontecimientos internacionales específicos para expresar una posición. En palabras de la embajadora, la labor realizada permitió, para comienzos de 2015, “pisar el acelerador y componer un modelo propio” (2016, pág. 23), que posteriormente recibiría impulsos sucesivos para su consolidación. Ello, a fin de propiciar una comunicación adaptable a las

circunstancias cambiantes del entorno actual, eficiente en vista de las limitaciones presupuestales, y moderna sobre la base de las tecnologías disponibles. La innovación, pues, se constituiría aquí como la única constante.

En dicho contexto, y con estos antecedentes, es que en 2015 el Ministerio de Asuntos Exteriores español desplegó su Plan de Diplomacia Digital bajo el paradigma de “Diplomacia del siglo XXI”, el cual, según el portal web oficial, se encuentra actualmente operativo. De forma muy clara, el plan en cuestión expresa que los objetivos que persigue la acción oficial en redes sociales responde, entre otros aspectos, a:

- “El acercamiento de la política exterior a la ciudadanía, explicando nuestras prioridades y difundiendo nuestras posiciones sobre los temas internacionales”.
- “El fomento del conocimiento general sobre España en otros países. Favorecer el progreso económico y social de nuestro país y el mejor conocimiento mutuo a través de una comunicación más cercana y plural” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2015).

En cuanto a la gestión de los diversos órganos de servicio exterior, es interesante encontrar que el despliegue de la Diplomacia Pública Digital en redes sociales se ha articulado en torno a un esquema de 28 *hubs* o puntos focales, que no son más que Embajadas españolas elegidas sobre la base de criterios de equilibrio geográfico, de idiomas y de grandes temas horizontales; a las que se les pide un mayor esfuerzo comunicativo y una labor de coordinación con las otras misiones ubicadas en su área de cobertura, a fin de dinamizar y canalizar mejor la información disponible sobre España hacia terceros (Ministerio de Asuntos Exteriores, Diplomacia del siglo XXI, 2015). De esta manera, se pone en marcha un esquema de trabajo en red que permite una mayor coherencia en las labores de comunicación y difusión de contenidos estratégicos.

Más aún, la previamente citada Estrategia de Acción Exterior 2015-2018 cristaliza esta visión de largo plazo respecto del componente digital de la Diplomacia Pública, al expresar, en su apartado 8.3, que “la diplomacia digital entraña grandes oportunidades de influencia, permite hablar directamente y con mayor frecuencia con amplias audiencias, escuchar opiniones, sugerencias y recibir información que antes no estaba al alcance de los responsables de la política exterior” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2014, págs. 136-137). De este modo, se espera que en la próxima Estrategia –prevista para el período 2019-2022– se continúe profundizando dicho enfoque para las acciones de comunicación y difusión en el exterior, siempre a la vanguardia de las tecnologías y plataformas digitales emergentes, y respondiendo a las dinámicas propias de la sociedad de la información y del conocimiento.

### **2.3.1 Marca-País y gestión estratégica de redes sociales – Presencia de @EspañaGlobal y @MAECgob en *Twitter* y *Facebook***

A partir de 2015 –y en más–, las cuentas oficiales de Marca España en las redes sociales pasaron a constituir una pieza fundamental en la difusión de un “mensaje integrador y unitario” (Alto Comisionado para la Marca España, 2016, pág. 91), en un país cuya imagen de unidad se ha visto –en cierta medida– políticamente comprometida a partir del independentismo catalán; siendo ya de por sí compleja la labor de construir y mantener, a nivel cultural, una identidad sólida como España a partir de elementos sub-nacionales tan variados y autónomos. Por tanto, resultaba imprescindible reformular la estrategia para hacer de esta una más inclusiva y representativa “de lo español” que efectivamente contrarreste toda percepción de país fragmentado y dividido. Ello, en última instancia, se pensaba favorecería una Imagen-País más robusta en el plano internacional.

Este replanteamiento de la política de redes sociales implicó, según lo expresado por el informe de Marca España, un cambio conceptual en los contenidos, que empezaron a colocar a “las personas en el centro de la estrategia comunicativa” (2016, pág. 91). De esta manera, la Marca España –hoy impulsado por España Global– incorporó el

“Somos” como parte de su discurso para llegar a la ciudadanía a través de contenidos acerca de los grandes talentos y las grandes ideas aportadas por los españoles al mundo. Se ha buscado, en este sentido, reforzar la identidad propia de la Marca, entendiendo que, la Imagen-País no sólo la construye y gestiona el Estado, sino cada uno de los connacionales.

En la imagen a continuación –obtenida de una publicación en el *Facebook* de España Global– se puede evidenciar la manera en cómo se plasma este contenido que pretende ser inclusivo y de motivo de orgullo para los españoles, concretamente en lo vinculado al acervo histórico del país.



Fuente: *Facebook* de España Global.

Una vez esgrimido el concepto, el plan de acción se abocó a la ejecución de medidas concretas destinadas a captar caudales significativos de seguidores, entendidos por el

presente como el principal capital con que se cuenta para propagar los mensajes deseados. Sin una buena base de seguidores que retransmita el contenido, toda estrategia en redes sociales estaría condenada al fracaso. En ese sentido, para la consecución de dicho objetivo, se dice “fueron determinantes las medidas adoptadas – desde el punto de vista técnico y organizativo– para dotar de la máxima flexibilidad a la web y las conversaciones de redes sociales, que por otra parte han seguido siempre criterios estrictos establecidos por el control editorial, lógico en toda comunicación institucional” (2016, pág. 91).

De esta forma, se trabajó en la “elaboración de contenidos propios de alto valor para la web”, lo que propició un mayor dinamismo en las publicaciones compartidas en las redes. De modo paralelo, se estableció un marco de actuación conjunta, con permanente coordinación, entre los responsables de las redes de la Marca España, y los de sus socios y colaboradores (públicos y privados), destinada a aumentar la interacción en todos los perfiles de Marca España. Para graficar ello, creo conveniente la incorporación a modo de ejemplo de la siguiente publicación en *Twitter* a propósito del aniversario de la liberación de París de los nazis, en la que una unidad militar aliada –poco conocida– formada por republicanos españoles denominada “La Nueve” participó directamente, en el marco de la II Guerra Mundial.



Fuente: *Twitter* de España Global.

Para lo anterior, se realizó una “selección de cuentas de interés y una política de seguimiento a determinados perfiles, compartiendo o retuiteando el contenido que se considera adecuado”. En el caso del ejemplo presentado se evidencia la colaboración en la difusión de contenidos de interés entre España Global y el principal medio informativo español, el diario El País. Asimismo, en lo que respecta a proyectos específicos de promoción, se coordina con las diferentes cuentas involucradas para conseguir una mayor difusión de las campañas.

Finalmente, se instauró como medida el envío de correos electrónicos remitidos con carácter periódico a las diferentes misiones españolas en todo el mundo para “informarles de las actividades y acciones prioritarias para Marca España” (2016, pág. 92). De este modo, se ha buscado una mayor coherencia mediante la provisión de contenidos y material que éstas pueden incorporar en sus respectivos planes de comunicación digital.

En la actualidad, y tras la reforma institucional en el seno de la cancillería española que busco darle un nuevo impulso a la Marca con la creación de España Global, he de apreciar que ésta última ha mantenido el enfoque esbozado por la Oficina del Alto Comisionado, el cual descansa en la identificación de la ciudadanía con su Marca-País mediante la apelación al orgullo por el talento y los inventos producidos en España, y una mayor inclusión de la misma con la apertura de los canales de diálogo; la construcción de mensajes basados en las múltiples fortalezas y aspectos positivos que definen al país ibérico, como puede ser su acervo histórico-cultural o su desarrollo de infraestructuras a nivel mundial; y la flexibilidad en la gestión de los contenidos en las redes sociales.

Sobre dicha base, España Global añadió como componente central de su gestión, en 2019, la búsqueda del cierre de brechas entre realidad y percepción en el exterior sobre lo que realmente es –y acontece en– España. Para dicho propósito se produjo el lanzamiento del nuevo concepto denominado *This Is The Real Spain* ('Esta es la verdadera España'), que se materializa en un blog desde el que se despliega una activa Diplomacia Pública, el cual analizaré un poco más adelante.

Por último, considero pertinente explorar el estadio actual –a agosto de 2019– de los perfiles en *Twitter* y *Facebook* de la cuenta oficial @EspañaGlobal. Cabe indicar que para la presente investigación, he optado por dejar de lado el abordaje de la cuenta en la red *Instagram*, dado que es relativamente nueva y aún no cuenta con un amplio alcance en términos de seguidores.

En la actualidad la cuenta @EspañaGlobal en la plataforma de *Twitter* cuenta con 37,5 miles de seguidores –su versión en inglés @GlobalSpain cuenta con 8,200–; y ha transmitido más de 10 mil *tweets* –recordemos que la cuenta fue heredada de Marca España que ingresó como usuario a la red social en 2013–, con un promedio diario de 5 transmisiones –entre *tweets* propios y *retweets* de su red de entidades y personajes colaboradores–. Asimismo, cuenta con una foto de fondo que refiere y direcciona a su nueva iniciativa *ThisIsTheRealSpain.com*, y se presenta institucionalmente ante el

público bajo el *caption* “Secretaría de Estado de la España Global. Nos encargamos, con tu ayuda, de defender y proyectar la reputación internacional de España”, el cual mantiene una coherencia con el enfoque inclusivo de la identidad de España Global.



Fuente: *Facebook* de España Global.

Por su parte, el perfil de *Facebook* de @EspanaGlobal –como se aprecia en la imagen– cuenta con un mayor número de seguidores, aproximadamente unos 55 mil usuarios de la red. Cabe señalar que la naturaleza propia de la misma, que la distingue de *Twitter*, favorece la publicación de contenidos más extensos –texto y audiovisual– por no estar sujeta a un número determinado de caracteres por *post*. Otro aspecto a destacar es que la portada institucional –el denominado *cover*– está compuesta por un video corto de 1 minuto de duración en el que aparecen personajes representativos de España remarcando las fortalezas del país, una vez más bajo el concepto de *#ThisIsTheRealSpain*.

De esta forma, aparecen figuras de distinta índole –españoles de exportación si se quiere– tales como el reconocido chef José Andrés Puerta –que aparece en el gráfico–

, la banquera Ana Botín, presidenta ejecutiva del Banco Santander y una de las mujeres más poderosas del mundo de acuerdo a la revista (Forbes, 2017), o María Blasco, destacada bióloga molecular del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas.

El hilo de los mensajes seleccionados para dicho *clip* sigue la línea de “España es inclusión, diversidad, progreso económico y social, y libertad”, transmitiendo, así, en un video de alto impacto visual los contenidos estratégicos concebidos dentro de la objetivos de la Diplomacia Pública de España Global, que aspiran a posicionar al país, a nivel internacional, como una de las democracias más desarrolladas y consolidadas del mundo, a 40 años de su transición; y como una tierra rica en diversidad cultural y de vastas oportunidades económicas. Presentando, nuevamente, la Imagen-País desde una perspectiva holística, entrelazando componentes políticos, económico-comerciales y socio-culturales en un mensaje plenamente articulado en la red social.

Ahora bien, en cuanto a la presencia institucional del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación en las mencionadas redes sociales, ésta se diferencia de la cuenta de España Global en tanto se enfoca en las “acciones de comunicación de carácter institucional” y la “proyección de la posición exterior de España”, conforme a lo dispuesto por el artículo 22 del Real Decreto 1271/2018 (Boletín Oficial del Estado, 2018) norma que regula la estructura orgánica del MAE –lo que equivaldría a la LOF-MRE–.

En ese sentido, la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática – antes con carácter de Oficina– se presenta como el órgano responsable del diseño, la actualización y gestión de la web oficial del Ministerio “[www.exteriores.gob.es](http://www.exteriores.gob.es)” y sus contenidos; así como la propuesta y ejecución de la estrategia de redes sociales de la entidad. Por lo que, por más que constituyan cuentas separadas, el trabajo de coordinación entre la Subdirección General de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública y la Oficina a cargo de España Global es clave en la comunicación estratégica del MAE, de acuerdo a los objetivos de difusión establecidos.

La penetración del MAE en *Twitter* se produjo en marzo de 2012, cuando se oficializó la cuenta @MAECgob en la red social, y su versión en inglés @SpainMFA. A la fecha, ésta tiene un aproximado de 196,600 seguidores. En cuanto al contenido, es de destacar que la dinámica de *retweets* y reenvío de contenidos entre esta cuenta y las de España Global, el Instituto Cervantes, la Casa de S.M el Rey y La Moncloa es bastante fluida, en lo concerniente a las acciones vinculadas a las política exterior española y la imagen del país.

Para ello, es de observar que en algunos hilos temáticos promueven los mismos *hashtags*, tales como #ThisIsTheRealSpain –a analizar a continuación– y España #EverybodysLand para los contenidos multidimensionales sobre la Imagen-País. Finalmente, en cuanto a su participación en la red *Facebook*, se puede identificar que el MAE cuenta con una comunidad de 130,000 seguidores y los contenidos son igualmente gestionados conforme a lo publicado en *Twitter*, incorporando el uso de *hashtags*, enlaces, imágenes y videos que refieren a las fuentes primarias de información.

Es de observar, finalmente, que todas las páginas mencionadas parecen seguir los mismos lineamientos para sus publicaciones, punto a destacar dentro de toda estrategia de gestión de redes sociales.

### **2.3.2 La instrumentación de plataformas digitales – El caso de la narrativa estratégica y las acciones de difusión impulsadas por España Global a través del blog #ThisIsTheRealSpain**

Bajo el lema *¿Conoces la España de verdad?*, España Global ha diseñado una nueva herramienta digital para comunicar y difundir los contenidos estratégicos concebidos en el marco de su Diplomacia Pública, siempre con el respaldo visual de la Marca –cuya imagen, aunque relativamente nueva, está consolidando su posicionamiento–. Como se mencionó previamente, el propósito de este *blog* es crear un nuevo flujo de información con miras a cerrar la brecha entre percepción y realidad, direccionándola

en un sentido estrictamente positivo que contribuya al fortalecimiento de la Imagen-País.

“Democracia, modernidad y ciudadanía” constituyen los tres grandes pilares de la narrativa estratégica que España Global procura posicionar con esta iniciativa, la cual, en su pestaña introductoria denominada “¿Quiénes somos?”, expresa que la misma:

[...] pretende explicar qué somos como país no solo a los medios de comunicación internacionales; también a todos aquellos que quieran saber cómo se sitúa España en el entorno internacional en cuanto a su sistema político, su economía, sus instituciones y su sociedad en sentido amplio. Siempre, con indicadores objetivos. (Secretaría de la España Global, 2019)

De este modo, el proyecto *ThisIsTheRealSpain*, que también es impulsado en redes mediante su incorporación como *hashtag* a las distintas publicaciones relativas a la imagen de España, se configura como una “plataforma [adicional] de difusión de la buena reputación que goza la España democrática, moderna y ciudadana” (Secretaría de la España Global, 2019), para lo cual pone a disposición del público contenido informativo estratégicamente seleccionado para ser compartidos por los diferentes usuarios. Ejemplo de ello, son las siguientes infografías:



Fuente: portal [ThisIsTheRealSpain.com](http://ThisIsTheRealSpain.com)

Las mismas son presentadas en un formato amigable, que permite fácilmente al usuario que navega el Internet compartir en sus perfiles de redes sociales el material infográfico, con información objetiva y siempre contrastando el desempeño de España vis-a-vis sus socios europeos. Estos contenidos son, a su vez, expuesto a través de la multiplataforma de @EspañaGlobal en redes sociales para su mayor difusión.

Más aún, España Global ha dispuesto en su plataforma un informe denominado “La realidad sobre el proceso independentista”, documento que aspira a contar la versión oficial sobre el secesionismo catalán, combatiendo, así, todo intento de desinformación o manipulación de los hechos que pueda potencialmente desestabilizar la imagen de un país que, aunque narrativa en contrario, adolece de cierta fragmentación política. Y es que el mensaje que *overall* la Secretaría desea transmitir e insertar en la percepción pública es que “España es, por mérito de su ciudadanía y sus instituciones, una democracia plena y consolidada, un Estado de Derecho de los más avanzados del mundo y uno de los países con mayores libertades” (Secretaría de

la España Global, 2019). Un mensaje de unidad a los 40 años de su Constitución para consolidar una identidad nacional –y en definitiva una Imagen-País– golpeada en los últimos años por el independentismo.

Allí, pues, se evidencia en concreto cómo el componente político-institucional, aunque a veces subyacente o poco perceptible, siempre se halla presente detrás de los contenidos comunicados en el marco de una Diplomacia Pública ejecutada en sintonía con los objetivos de política exterior. Su importancia, por ende, en el marco de la gestión de España Global es fundamental.

Por otro lado, los tres pilares que rigen el instrumento *ThisIsTheRealSpain* se integran, a su vez, por subconjunto de fortalezas, las cuales se presentan como el gran capital de la Imagen-País y contribuyen a estructurar la narrativa estratégica que España Global quiere posicionar. Ésta última se compone de los siguientes mensajes estratégicos:

**Tabla No. 10 – Componentes de la narrativa estratégica impulsada por España Global**

Democracia	Modernidad	Ciudadanía
España cuenta con una justicia consolidada y comprometida con los derechos humanos.	España es un país sostenible y comprometido con la agenda 2030.	España se halla en la cumbre de la gastronomía mundial.
España, #26 del índice de Democracia del V-DEM.	España proporciona uno de los mejores servicios públicos digitales de la UE.	España es un país referente en materia de derechos LGTBI+ en todo el mundo; tiene una sociedad abierta y tolerante.
España es una democracia plena y consolidada.	España cuenta con uno de los sistemas sanitarios más desarrollados del mundo; y es líder mundial en donación de órganos y trasplantes.	España cuenta con una identidad cultural de referencia internacional.
España es uno de los países más libres del mundo.	España líder en desarrollo de infraestructuras ferroviarias, aeroportuarias, viales y portuarias.	España es una potencia turística: servicios, calidad, excelencia y seguridad; España es buen clima, gente afable, patrimonio cultural desbordante, riqueza gastronómica y diversidad de paisajes.

España representa uno de los Estados de Derecho más avanzados del mundo.	España destaca por su capital humano en tecnología, ciencia e investigación.	España es una potencia deportiva, principalmente en fútbol.
España es un ejemplo ante el mundo por su impulso a la igualdad.	España es competitiva en materia de innovación y emprendimiento, destaca en conectividad digital, y es un lugar idóneo para <i>start-ups</i> tecnológicas.	España se siente fuertemente europeísta; su gente destaca por ser solidaria y apoyar la cooperación para el desarrollo.
La seguridad como factor clave de la España moderna; ésta se ubica en últimos puestos en el índice de homicidios intencionados.	España es una economía cada vez más internacionalizada.	El español: una comunidad de 577 millones de habitantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los insumos (fortalezas) proporcionados por el portal *ThisIsTheRealSpain.com* (Secretaría de la España Global, 2019)

Este conjunto de atributos y mensajes de alto impacto son sintetizados, en opinión del presente de manera muy clara y compacta, por España Global de la siguiente forma:

España es talento, España es diversidad, España es empresa, España es ciencia, deporte y cultura. España es el país que, en el año 2040, contará con la esperanza de vida más elevada del globo, gracias, también, al tercer sistema sanitario más eficiente. España es una economía capaz de multiplicar por once el tamaño de su PIB desde la Transición; que recibe cada año a más de 80 millones de turistas internacionales, atraídos por elevados estándares de calidad, un carácter acogedor, un sector servicios de alta calidad e infraestructuras modernas, junto a un elevado nivel de seguridad” (Secretaría de la España Global, 2019)

Finalmente, considero que la puesta en marcha del proyecto *ThisIsTheRealSpain*, si bien aún reciente como para medir su impacto en la Imagen-País, cuando menos responde a una clara voluntad institucional de seguir trabajando e innovando para comunicar los mensajes considerados estratégicos de la forma más eficiente posible, sobre la base de las tecnologías disponibles. Mientras tanto, la presencia de España Global en el terreno digital continúa aumentando.

### 2.3.3 Impulso de una cultura digital en el Servicio Exterior español a través de la formación de funcionarios

Para concluir el presente acápite he considerado relevante incorporar una reflexión acerca de la germinación y el fomento de una cultura digital en el Servicio Exterior –

independientemente del Estado en cuestión–, a través de la formación de los funcionarios diplomáticos en materia de Diplomacia Pública Digital y comunicación estratégica. Ello, en sintonía con lo expuesto por el embajador Antón –citado supra–, quien, en virtud del lanzamiento del primer Plan de Comunicación digital elaborado por el Ministerio de Asuntos Exteriores español, tuvo como iniciativa la organización de los primeros “cursos de diplomacia digital para diplomáticos bajo un enfoque eminentemente práctico” (Antón Cortés, 2016, págs. 32-33), en atención a las necesidades y los recursos de la diplomacia española.

Considero lógico que la emergencia disruptiva de la digitalización, y la posterior adopción de nuevos instrumentos proporcionados las TICs y las redes sociales, requiere que los servidores que estarán a cargo de su manejo diario sean formados adecuadamente para justamente optimizar el ejercicio de ciertas funciones diplomáticas.

Para ello, es indispensable reforzar los conocimientos de los funcionarios en áreas que van más allá de su esfera tradicional de formación, e incorporar, por ejemplo, programas de estudio, –incluso hasta fomentar la investigación– en temáticas tales como *e-diplomacy* –gestión de recursos electrónicos para fines diplomáticos–, *community management* –gestión de redes y centros de respuesta a los usuarios–, o *big data analytics* –selección y procesamiento de datos a partir de fuentes digitales–, siempre aplicado y estructurado para el ejercicio de la diplomacia. Así, la idea es que los funcionarios se hallen ampliamente familiarizados con estos marcos conceptuales para ejercer buenas prácticas en materia de diplomacia digital.

Esta cuestión, a nuestro juicio, requiere ser contemplada en toda estrategia de comunicación planificada al amparo de un contexto internacional en que los gobiernos emprenden contactos interactivos con un mayor número de *stakeholders* y una comunicación bidireccional con la ciudadanía, en detrimento de la previa que era vertical y unidireccional –véase capítulo 1–. Por este motivo es que opté por añadir la experiencia incipiente de España –descrita por el embajador Antón– de modo que se

pueda contemplar el diseño de un esquema similar de formación en el Perú para los funcionarios que van a tener la responsabilidad de gestionar herramientas digitales prestas para comunicar de manera eficiente los mensajes estratégicos y, – coherentemente– observar y proyectar en múltiples canales la imagen y reputación del país.

Dicho esto, en el caso de España, el diseño de un esquema educativo en materia de diplomacia digital fue posible mediante el trabajo conjunto de la Oficina de Información Diplomática (OID) del Ministerio de Asuntos Exteriores, la Escuela Diplomática –centro de formación de los funcionarios diplomáticos españoles– y la Subdirección General de Informática, Comunicaciones y Redes del Ministerio de Asuntos Exteriores. De esta forma, a nivel ministerial se organizaron los primeros cursos y seminarios, los cuales fueron impartidos en su modalidad *online* por la consultora de comunicación Llorente y Cuenca, y de manera presencial en la sede de la Escuela Diplomática española (Antón Cortés, 2016).

En ese sentido, según relata el embajador (Antón Cortés, 2016) en un primer paso hacia el objetivo planteado se organizaron dos seminarios de manera sucesiva –durante la primera mitad de 2014–, “en los que participaron más de doscientos funcionarios diplomáticos” (pág. 33). En lo que respecta al primero de ellos, se inscribieron 108 funcionarios que se hallaban sirviendo en la red de embajadas, “de los cuales la mayoría (44) eran Jefes de Misión; 33 eran Segundas Jefaturas y 31 eran miembros de las representaciones con responsabilidad directa en los planes de comunicación o en la gestión de las redes sociales en las respectivas oficinas” (pág. 33). En el segundo curso, se recuenta la participación de otro centenar de funcionarios, cuya mayor parte se encontraba sirviendo en un conjunto de oficinas consulares, algunos otros en embajadas y el resto en los Servicios Centrales, que es como se denomina en España al ejercicio de funciones en el Ministerio.

En cuanto a la selección de las representaciones participantes en estas dos primeras experiencias de formación académica-práctica, tanto como la de los funcionarios, ésta vino determinada, de acuerdo al embajador Antón por diversos factores:

En primer lugar, se dio prioridad a aquellas embajadas que habían mostrado una mejor disposición para asumir los retos de las nuevas funciones y estaban ya operando en las redes sociales. En segundo lugar, se procuró que hicieran el curso funcionarios con una alta responsabilidad en la representación, primero por pertenecer a un grupo de edad poco familiarizado con las nuevas herramientas digitales y también por encontrarse en una posición más ventajosa para difundir la cultura digital entre los restantes miembros del equipo (Antón Cortés, 2016, pág. 33).

Finalmente, para el segundo seminario el perfil de los diplomáticos elegidos se dio a la luz de haber concebido la utilidad de estos nuevos instrumentos para el ejercicio de la función consular, debido al contacto directo y permanente con los usuarios, y a las labores promocionales propias de una oficina consular.

En cuanto al contenido, los temas elegidos para el dictado de los cursos según (Antón Cortés, 2016) “guardaron un buen equilibrio entre los enfoques teóricos y prácticos”; asimismo, los profesores plantearon “interesantes hilos de debate interesantes en los foros de discusión de la plataforma” puesta a disposición. De esta forma, “la respuesta de los funcionarios ante la oportunidad que se les brindaba de intercambiar opiniones y experiencias sobre cuestiones relacionadas con el ejercicio de la carrera diplomática” a la luz de la revolución digital, según cuenta el embajador, fue destacable. Más aún, a partir de este ejercicio se dice surgieron numerosas propuestas para “la puesta al día del ejercicio de la profesión” (pág. 34) particularmente en lo que respecta las funciones de comunicación, diplomacia cultural y económica, en vista de las herramientas y canales de comunicación digitales habilitados para el Servicio Exterior.

En balance, se considera que al término de estos primeros cursos, efectivamente el Ministerio dispuso de una serie de elementos que, luego de ser debidamente

procesados y trasladados a propuestas concretas de acción, permitieron abordar en mejores condiciones particularmente dos desafíos:

El primero era nuestro propio modelo de diplomacia digital desde la perspectiva de la comunicación, mientras que el segundo consistía en la modernización de procedimientos y métodos de trabajo en el propio Ministerio teniendo en cuenta la importancia creciente de los principios de transversalidad y horizontalidad vinculados a la tecnologías. Por último, a raíz de los cursos se acrecentó el interés por la diplomacia digital entre los miembros del Servicio Exterior, y un número creciente de representaciones manifestaron su disposición a abrir cuentas en Twitter y en otras redes sociales (Antón Cortés, 2016, pág. 34).

De esta forma, se ha procurado abrir paso al desarrollo de una cultura digital en el Ministerio de Asuntos Exteriores de España, sobre la base de una progresiva incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, y de las redes sociales, a las labores cotidianas de los funcionarios de ese Servicio Exterior.

En definitiva, pienso que la incorporación de esta experiencia –aunque primaria– del Ministerio de Asuntos Exteriores español a esta investigación, responde a la enorme importancia que el presente otorga la formación de los funcionarios en temas vinculados a la diplomacia digital; ello dado que todas las tendencias apuntan a que su ejercicio será cada vez más recurrente en la práctica diplomática, y más aún en lo que nos atañe específicamente: la Diplomacia Pública.

En ese sentido, estoy convencido de que la introducción de esta clase de asignaturas en los programas de formación continua de los funcionarios es la mejor forma de fomentar la cultura digital en un Ministerio que tiene dentro de sus competencias la proyección de mensajes estratégicos al amparo de la política exterior, el contacto transversal con una multiplicidad de actores internacionales, el monitoreo de la opinión pública internacional, y la promoción de la imagen del país. De esta manera, la organización sostenida de cursos, seminarios y conversatorios –entre otras iniciativas académica-prácticas– en colaboración con otras entidades puede ser una interesante

forma de empezar estandarizar las capacidades de nuestros funcionarios en materia de Diplomacia Pública Digital, sobre la base de la reflexión presentada.

## **2.4 El papel de otros actores relevantes en la Diplomacia Pública y la gestión de la imagen de España**

Más allá de las labores del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, se han identificado otros actores relevantes en el ámbito de la Diplomacia Pública y la gestión de la imagen de España en el exterior. Cada uno desde un distinto enfoque, se destaca el importante papel que cumplen en la proyección estratégica de su Imagen-País. En el presente acápite nos abocaremos al análisis de los siguientes: (i) la Corona española, (ii) el Instituto Cervantes, (iii) la Red de Casas, (iv) la Fundación Carolina, (v) el Real Instituto Elcano, (vi) la Radiotelevisión Española (RTVE), y (vii) la Agencia EFE de noticias.

### **2.4.1 La Corona española**

La Constitución española –que recientemente cumplió cuarenta años– establece en su artículo 56 inc. 1 que “el Rey es el Jefe de Estado, símbolo de su unidad y permanencia, arbitra y modera el funcionamiento regular de las instituciones, asume la más alta representación del Estado español en las relaciones internacionales”. Este rasgo simbólico del Rey es precisamente lo que lo convierte en un excelente actor de Diplomacia Pública.

En la práctica, las acciones de DP llevadas a cabo por la Corona se enmarcan principalmente a través de los viajes de Estado y de las visitas oficiales, tal y como señala el funcionario español Luis Melgar Valero (Melgar, 2010). En ese sentido, en el marco de la planificación anual, se llevan a cabo reuniones entre funcionarios del MAE, la Presidencia de Gobierno y la Casa Real para decidir los países que serán objeto de visita en el transcurso de ese año; ello, en función de las prioridades de la política exterior española y la disponibilidad de los Reyes –y/o Príncipes de ser el

caso—. Es de señalar también que cuando se producen viajes de esta categoría, el Ministro de Asuntos Exteriores español suele acompañar la delegación del Rey.

De igual forma, las coordinaciones tripartitas entre el MAE, la Presidencia y la Casa Real se realizan para definir –al más alto nivel político– las visitas de Estado y viajes oficiales de Jefes de Estado extranjeros a España que comprendan encuentros con SS.MM los Reyes. Y es que en definitiva, cada gesto político, en este aspecto, envía un mensaje que es interpretado por la contraparte –y la comunidad– de determinada forma, por tanto el accionar es estratégicamente evaluado en el marco de la política exterior del Estado.

Respecto del devenir histórico-político de España en las últimas décadas, hay quienes sostienen que ya en la década de los 70 el Rey Juan Carlos I y la Reina Sofía practicaban lo que hoy bien conocemos como Diplomacia Pública, en tanto se manifestaban como la cara más amable de una España que aún no era democrática. Se recuerda por ejemplo, en el contexto de la transición, la visita que hicieron al Perú en 1978 como parte de una gira regional que incluía a México y Argentina.

Posteriormente, la incorporación de Felipe VI a las labores de Diplomacia Pública ha sido considerada como esencial en el cambio de la imagen de España, de acuerdo al académico de la Universidad Pontificia Comillas, Alberto Priego (Priego, 2014). Ello implicó acorde a éste, que España pase “de ser un Estado aislado, autoritario, atrasado económica y socialmente” a una “de las referencias de la modernidad en Occidente” (2014, pág. 73).

En opinión de este especialista, son tres los ejes fundamentales que han delineado a la gestión de la Corona en materia de Diplomacia Pública y que han contribuido a catapultar la imagen de España en las últimas décadas:

- a) Democratización de España y compromiso con los derechos humanos,
- b) Modernización económica y social, y

- c) Promoción de España como una sociedad culta, solidaria y tolerante (Priego, 2014)

Ahora bien, para que estos mensajes calen en los públicos de destino es necesario contar un elemento de base: credibilidad. La Corona es percibida –en general– como una institución creíble, lo que ciertamente favorece el posicionamiento de la Imagen-País en los ámbitos de su actuación.

Por lo expuesto se puede concluir que la Corona, con el correr de los años, se ha consolidado como un pilar fundamental para la diplomacia española, tanto de la tradicional, por la vinculación directa con los Jefes de Estado y de Gobierno, como de la pública. Los factores institucionales que respaldan esto son esencialmente tres: (i) neutralidad política –independientemente del gobierno de turno–, (ii) continuidad en el tiempo, e (iii) identificación con el Estado –y vocación sobre el interés general de la nación–. Sobre esta base, se reconoce la trascendencia y el valor a largo plazo que le añade la Corona española a la imagen que proyecta el país.

#### **2.4.2 El Instituto Cervantes**

El Instituto Cervantes (IC) es una de las instituciones españolas más importantes para efectos de la Diplomacia Pública, en tanto actúa en un terreno neurálgico para los intereses de ese país –en materia de política exterior– como es la promoción universal de la enseñanza, el estudio y el uso del idioma español. Esta institución pública, creada en 1991, también se aboca a contribuir en la difusión de las culturas hispánicas en el exterior.

En el marco de sus actividades, el Instituto “atiende fundamentalmente al patrimonio lingüístico y cultural que es común a los países y pueblos de la comunidad hispanohablante” (Instituto Cervantes, 2019); es decir, realiza diversas actividades orientadas a la difusión de la cultura española y latinoamericana, lo que convierte al Instituto Cervantes en “uno de los pocos organismos con actividad panhispánica” (Melgar, 2010, pág. 103).

Para dicho propósito, además de sus dos sedes en España dispone de una amplia red de 86 centros distribuidos en 45 países a lo largo de los cinco continentes. Con lo cual consolida una importante presencia internacional. Asimismo, cuenta con un Centro Virtual Cervantes, plataforma a través de la cual se publican y se ponen a disposición del público numerosos recursos digitales en lo que se constituye como una gran biblioteca electrónica.

Aparte de organizar cursos generales y especiales de lengua española, así como de las lenguas cooficiales en España, el IC es la entidad responsable de expedir –a nombre del Ministerio de Educación– el Diploma de Español como Lengua Extranjera (DELE) título oficial que certifica el nivel de dominio del idioma, y de organizar los exámenes para su obtención (Instituto Cervantes, 2019). Finalmente, en lo que respecta a las labores de difusión cultural –lo que nos atañe– (Melgar, 2010) señala que el IC coordina con la red de Consejerías Culturales de las Embajadas de España en el exterior –equivalente a nuestras Agregadurías–. Este trabajo es ciertamente estratégico dentro del modelo de DP española, especialmente considerando que éste descansa, como en Francia, en un fuerte componente de diplomacia cultural para lo que respecta la proyección de la Imagen-País.

### **2.4.3 La Red de Casas y la Fundación Carolina**

De acuerdo a la información proporcionada por el portal institucional del Ministerio de Asuntos Exteriores español, las Casas se constituyen como “instrumentos de Diplomacia Pública” cuya finalidad es “trasladar a la opinión pública de terceros países las prioridades de España en ámbitos clave y acercar a los ciudadanos españoles a la realidad de otras regiones del mundo” (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2015). En sí, la Casa –como institución– consiste un consorcio público que agrupa al MAE con otras entidades públicas –usualmente gobiernos regionales y locales– con el objeto de formar nichos de promoción en torno a distintos ámbitos geográficos.

Este concepto en lo que refiere a la vinculación con los públicos estratégicos data de casi tres décadas, cuando se crease la primera de su clase. Al respecto, España cuenta

a la fecha con una red de seis Casas: (i) Casa América (1992), (ii) Casa Asia (2001), (iii) Casa África (2006), (iv) Casa Árabe (2006), (v) Centro Sefarad-Israel (2006), y (vi) Casa Mediterráneo (2009). Estas, en su conjunto, conforman una interesante red de Diplomacia Pública al servicio del Estado español orientada a “la cooperación política y económica, al diálogo intercultural, al mutuo conocimiento y al fortalecimiento de los lazos entre sociedades civiles” en sus respectivas regiones de trabajo (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2015). Más allá de sus actividades físicas, la Red de Casas ya cuenta con presencia digital en las redes sociales por medio de su cuenta única @ReddeCasas; asimismo, cada una de las seis cuenta con sus propias cuentas para difundir el contenido específico en función del área de cobertura. De igual forma, estas cuentan con sus respectivas páginas web en las que se difunde la agenda de actividades y

Más aún, su aglomeración estratégica en torno a una red que sigue las directrices y los lineamientos de la política exterior española, responde a cuatro objetivos específicos: (i) aplicar coherencia, eficacia y transparencia a la acción exterior, (ii) promover y proyectar los valores e intereses de España, (iii) situar al ciudadano en el centro de la política exterior, y (iv) proyectar globalmente a España como país avanzado (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2015). De esta manera, sus labores en el marco de la Diplomacia Pública española se articulan plenamente al modelo de gestión integral de la Imagen-País.

Ejemplos concretos de actividades llevadas a cabo en una de las Casas, en tanto espacio común y lugar de encuentro cultural, son las presentaciones<sup>6</sup> del último libro de nuestro Nobel de Literatura Mario Vargas Llosa –“Tiempos recios”–, y del disco “A Chabuca” con motivo del próximo centenario del nacimiento de la notable compositora peruana. Ambos eventos responden a la importancia que otorga el Estado español a la vinculación cultural con América Latina, espacio geográfico vital para sus intereses de política exterior. En definitiva, es de considerar estos espacios como

---

<sup>6</sup> Llevada a cabo el 8 de octubre de 2019 en el auditorio del Palacio de Linares, local de la Casa de América en Madrid.

interesantes herramientas de entendimiento entre la cultura hispana y otras de interés para España. Un trabajo cuyos frutos se miden al largo plazo pero que no por ello deja de ser sumamente funcional a la Diplomacia Pública.

Por su parte, la Fundación Carolina es institución española encargada de la movilidad académica y las becas internacionales. Esta se constituyó en el año 2000 por acuerdo del Consejo de Ministros de ese país, con capitales públicos y privados, con el fin general de promover las relaciones culturales y de cooperación educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, además de con otros con especiales vínculos históricos, culturales y geográficos (Fundación Carolina, 2019).

Desde sus inicios, el *core* de las actividades de la Fundación radica en el ámbito de la formación de estudiantes, profesionales y profesores iberoamericanos por medio de becas académicas en diversas áreas de conocimiento. Este mecanismo, se considera permite desplegar una eficaz oferta de cooperación en materia educativa al tiempo que fortalece la internacionalización de las universidades y centros de investigación españoles. Cumple esa doble función. En cuanto a la oferta académica, las iniciativas de Fundación Carolina incluyen “programas de liderazgo, fortalecimiento institucional y Diplomacia Pública” estructurados en torno al Programa Internacional de Visitantes (Fundación Carolina, 2019).

En cuanto a los objetivos estratégicos de la institución y su vínculo con la Diplomacia Pública, es de señalar que estos “están centrados en la mejora de la formación de recursos humanos y en generar una base de conocimiento que sirva para la toma de decisiones a los actores de la cooperación al desarrollo y la acción exterior de América Latina” (Melgar, 2010, pág. 109), lo cual relaciona las funciones del organismo con el concepto de diplomacia de intercambio, más allá de sus aportes al ámbito cultural de la DP.

Ejemplo de esto último, es el importante papel que cumple la Fundación Carolina como impulsora de las conmemoraciones de la Constitución de Cádiz y de la celebración de los bicentenarios de las independencias iberoamericanas, en coordinación con otras instituciones (Fundación Carolina, 2019).

Es interesante, pues, observar cómo la Fundación vuelca sus acciones sobre un público objetivo constituido por aquellas personas preparándose para ocupar más adelante posiciones clave en la administración pública, la política y la academia en los países seleccionados. Esto, se dice, supone un paso adelante en cuanto a la necesaria sectorialización de los mensajes” (Melgar, 2010, pág. 109) de Diplomacia Pública. Para dicho propósito, la Fundación dispuso la creación de una Red de Asociaciones Carolina, la cual aglomera a las 19 asociaciones nacionales –véase filiales de la Fundación en otros países latinoamericanos– ubicadas en la región. Estas asociaciones están integradas esencialmente por ex becarios y cuentan con el apoyo de la representación institucional española en cada uno de los países.

En balance, es de ponderar el establecimiento de este mecanismo de las asociaciones nacionales, elemento que permite estructurar el tejido de contactos acumulado fruto de los programas de becas otorgados, en torno a una red que funge como “instrumento operativo de relaciones” que reúne a los distintas distintas personas que pasaron de alguna manera por la Fundación (Fundación Carolina, 2019). De esta forma, no se pierde ni contacto ni vinculación con los más de 14.000 ex becarios, líderes, investigadores y profesionales que han transitado –y se han visto beneficiados– por las labores de la institución. Esto, sin duda, constituye un interesante nicho de Diplomacia Pública.

#### **2.4.4 El Real Instituto Elcano**

El Real Instituto Elcano es el principal *think-tank* –centro de investigación– de estudios internacionales y estratégicos de España. Creado en 2001 como fundación privada, realiza sus trabajos “desde una perspectiva española, europea y global” con el objeto de:

(...) fomentar en la sociedad el conocimiento de la realidad internacional y las relaciones exteriores de España, así como servir de foco de pensamiento y generación de ideas que resulten útiles para la toma de decisiones de los responsables políticos, los dirigentes de empresas privadas e instituciones públicas, agentes sociales y académicos (Real Instituto Elcano, 2019).

Según la descripción contenida en su portal *web*, el centro se crea con la vocación de constituir un ámbito de encuentro y fomento del consenso, sobre la base de los siguientes ejes temáticos: (i) defensa de la democracia, (ii) multilateralismo, (iii) economía social de mercado, (iv) libertad y derechos humanos.

Asimismo, es importante señalar que la estructura organizativa del Real Instituto Elcano –en tanto fundación– busca equilibrar los intereses públicos y privados, lo que favorece un entorno plural e independiente en el que se procura incorporar diversos enfoques políticos y sociales. En ese sentido, el órgano más alto de gobierno es su Patronato, cuya presidencia de honor recae en la figura del Rey de España. Adicionalmente, tiene un Consejo Asesor Empresarial, una Comisión Ejecutiva, un Consejo Científico y un conjunto de Entidades Colaboradoras (Real Instituto Elcano, 2019).

En cuanto a la labor del Instituto, esta se plasma en publicaciones e informes de diversa índole, de acceso libre en su *web* y su *blog* de contenidos. A ello se añade la convocatoria de diferentes grupos de trabajo, seminarios y conferencias. Más aún, “para garantizar la proyección e influencia en el exterior, (el Instituto) participa en numerosas redes y proyectos internacionales” vinculadas a su ámbito (Real Instituto Elcano, 2019). Sus trabajos se articulan en torno a ejes temáticos y geográficos. De esta forma, los temas que abarca Elcano incluyen, entre otros: (i) asuntos energéticos y cambio climático, (ii) seguridad y defensa, (iii) economía global, (iv) terrorismo internacional, imagen de España, y (v) demografía y migraciones, y, finalmente –lo que nos interesa–, (vi) imagen de España. Los ámbitos geográficos en los que se pone énfasis son: (i) Europa, (ii) el espacio Atlántico, (iii) América Latina, (iv) la región Asia-Pacífico, y (v) el Norte de África y Oriente Medio.

Un ejemplo específico de actividad desarrollada por Elcano en relación con los temas que nos atañen, fue el seminario “La Diplomacia Pública como reto de la política exterior” llevado a cabo en 2014 en la Escuela Diplomática de España; y cuyos principales aportes académicos fueron incorporados al marco teórico de la presente investigación. En síntesis, este espacio de diálogo e intercambio –promovido por el Ministerio de Asuntos Exteriores– tuvo como objeto “subrayar la importancia de un debate más profundo sobre la Diplomacia Pública en el marco de la política exterior” (Real Instituto Elcano, 2019), uno de los temas fundamentales de esta tesis.

Asimismo, tuvo como fin destacar el “papel de la Escuela Diplomática en la formación de representantes del servicio exterior español y en la sensibilización de las Embajadas y organizaciones internacionales” (Real Instituto Elcano, 2019) respecto de la denominada “diplomacia del siglo XXI”, concepto acuñado por el propio MAE para describir los nuevos paradigmas y tendencias en la práctica diplomática, lo que acapara las ramas de Diplomacia Pública y Digital. En balance, un seminario de esta clase también permite fomentar el vínculo entre los diferentes agentes del ámbito académico y el institucional con cargo sobre la Diplomacia Pública y la gestión de la Imagen-País.

Por último –y conforme a las categorías de la DP analizadas en el capítulo 1– se considera que el Real Instituto Elcano es un actor importante dentro del esquema de la Diplomacia Pública y la gestión de la imagen de España, por cuanto la institución cumple con una función esencial: el “escuchar” e interpretar activamente la realidad. Componentes clave en la elaboración de toda estrategia efectiva de DP.

Estos elementos comprenden las acciones desplegadas –por un determinado actor– en el ámbito de la inteligencia y recojo de datos sobre la opinión pública internacional –respecto de sus percepciones– y el análisis de las tendencias y la sociología de los países y públicos objetivo; ello, con la finalidad de proporcionar insumos que permitan ajustar las políticas de Imagen-País. Estas acciones las ejecuta Elcano a través de distintas herramientas de seguimiento y medición, entre las que destacan los –ya

analizados– observatorios permanentes y el informe anual sobre la reputación de España con base en el *Country RepTrak* del *Reputation Institute*. La funcionalidad de su gestión para los temas que nos interesa es, sin duda, fundamental; y demuestra cómo la academia puede contribuir a los esfuerzos nacionales de configurar una Imagen-País fuerte.

#### 2.4.5 RTVE y la Agencia Andina

Tal y como se recogió de (Cull, 2009) en el capítulo 1, la radiodifusión internacional constituye uno de los componentes clave de la Diplomacia Pública. A través de ella, el actor emplea los medios de comunicación a su disposición –sean tradicionales y/o TICs– para influenciar las audiencias extranjeras, fundamentalmente por medio de servicios noticiosos. Al respecto, nos compete analizar en este punto las labores de la Corporación de Radio y Televisión Española (en adelante, RTVE) y la Agencia EFE de noticias a fin de revisar su impacto sobre la gestión de la imagen de España.

Respecto de la primera, RTVE es la empresa pública a cargo de los medios de comunicación de carácter estatal. Esta corporación multimedia está integrada por TVE, con siete canales de televisión –entre los que se incluye su señal TVE Internacional–; RNE, con seis cadenas de radio; la *web* RTVE.es. Además, cuenta con un centro de formación, el Instituto RTVE, y su propia orquesta y coro. Ahora bien, en el ejercicio de su función de servicio público –regulado por el artículo 3 de la Ley 17/2006– la RTVE deberá, entre otras cosas:

- a) Promover el conocimiento y difusión de los principios constitucionales y los valores cívicos.
- b) Garantizar la información objetiva, veraz y plural.
- c) Facilitar el debate democrático y la libre expresión de opiniones.
- d) Promover la cohesión territorial, la pluralidad y la diversidad lingüística y cultural de España.
- e) Ofrecer acceso a los distintos géneros de programación y a los acontecimientos institucionales, sociales, culturales y deportivos, dirigidos a todos los sectores

de la audiencia, prestando atención a aquellos temas de especial interés público.

- f) Tener por objetivo atender a la más amplia audiencia, asegurando la máxima continuidad y cobertura geográfica y social, con el compromiso de ofrecer calidad, diversidad, innovación y exigencia ética (Jefatura del Estado, España, 2006).

Más allá del aspecto normativo, nos interesa destacar los principales vehículos –de DP– a través de los cuales RTVE entabla con audiencias fuera del país. Estos son: (i) TVE Internacional, (ii) Radio Exterior de España (REE) y (iii) RTVE.es –productos y servicios digitales–.

El primero, constituye el canal internacional por excelencia de la Corporación, cuyo lanzamiento fue en 1989. Este se presenta como “la primera cadena generalista de proyección mundial en español”, con una cobertura sobre 450 millones de potenciales espectadores en los cinco continentes (RTVE, 2019). La programación que este transmite es variada sobre la base de la oferta temática contenida en el resto de canales de TVE. En lo que nos atañe, los servicios noticiosos, TVE Internacional transmite diariamente los programas “Telediario”, “Informe semanal”, “Los Desayunos de TVE”, y “La noche en 24 horas”. Los contenidos de este canal son transmitidos a una variedad heterogénea de audiencias a nivel global, por tanto se dispuso la emisión a través de tres señales diferenciadas con el objeto de adaptar la programación según el respectivo ámbito: TVE América, TVE Internacional Europa y TVE Internacional Asia. Si bien tradicionalmente este canal puede ser consumido fuera de España por medio de señal satelital o suscripción de cable, hoy el contenido se puede ver a mediante *streaming* en la plataforma web

El segundo, es un medio de radiodifusión adscrito a la RNE que tiene la labor asignada de transmitir, sea por onda corta, satélite o Internet los programas orientados a los españoles que se encuentra fuera de su territorio y para los extranjeros interesados por España y la cultura española (Melgar, 2010). En ese sentido, REE tiene una amplia

oferta de programas en castellano, entre los que destacan aquellos destinados al aprendizaje del idioma y diversos aspectos de la cultura del país. Adicionalmente, para los oyentes de otras lenguas como el inglés, francés, árabe o portugués, REE informa cada hora sobre la actualidad de España y los acontecimientos internacionales –desde su perspectiva–. (Melgar, 2010)

Finalmente, en cuanto a RTVE.es, el gran portal digital de la Corporación, este permite que se unan las dos grandes divisiones de radio y televisión. Dentro del sitio *web* se puede escuchar los canales de RNE en directo, ver los programas emitidos la última semana en la TVE través de la sección “TVE a la carta”, consumir contenidos digitales –*webseries* y *podcasts*–, consultar las noticias en cualquier momento e incluso ver diversos acontecimientos en directo por medio del *streaming*. Más aún, a partir de 2010 se puso en marcha una estrategia multipantalla con el objeto de llevar los contenidos de RTVE a nuevos dispositivos, como *smartphones*, *tablets* y otras consolas (RTVE, 2019). Con ello, el acceso a diferentes tipos de audiencia se dispara en enorme proporción.

En definitiva, esto supone una gran transformación en la concepción de la radiodifusión internacional como componente de la Diplomacia Pública, en tanto a diferencia del pasado –en el que los contenidos eran transmitidos en el canal único en un determinado horario–, hoy el arte radica en cómo presentar los contenidos de forma atractiva y fácilmente accesible para los públicos, considerando que en los medios digitales son los propios individuos quienes eligen qué consumir –y en qué momento– con un solo *click*. No obstante la importante amalgama de instrumentos con que cuenta RTVE la hace un aliado innato a los objetivos de la Diplomacia Pública, por lo que su inclusión dentro del modelo español es comprensivamente esencial.

Por su parte, la Agencia EFE de noticias es una empresa pública que forma parte del *holding* Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Fundada en 1939, esta agencia de noticias constituyó la primera de su tipo en español y la cuarta a nivel mundial. Son ochenta años de trayectoria, lo que ciertamente –a priori– le otorga a la

institución dotes importantes de credibilidad de cara a la ciudadanía –doméstica y foránea–. Su presencia internacional en más de 180 ciudades distribuidas en 120 países permite transmitir sus productos informativos a casi todo el mundo (EFE, 2019).

La penetración digital de EFE comprende la instrumentación de plataformas como su aplicativo para *smartphones* “EFE Digital”, y una activa participación en redes sociales, lo que en definitiva contribuye a acercar más al medio con las personas. Respecto de lo segundo, es importante señalar que la cuenta @EFEnoticias cuenta con 1,6 millones de seguidores en *Twitter*, mientras que @AgenciaEFEnoticias tiene un aproximado de 45,000 seguidores en *Facebook*. Adicionalmente, la cuenta @efefotos en *Instagram* dedicada a la difusión de material fotográfico de alto impacto visual –acompañado de la leyenda/noticia– tiene 15,600 seguidores. A ello se suma el empleo de canales en *YouTube* y *DailyMotion*.

En la actualidad, la agencia EFE distribuye casi 3 millones de noticias –de distinto índole temático– anualmente en los diferentes soportes informativos: texto, fotografía, audio, video y multimedia; estos son transmitidos las 24 horas del día a más de 2,000 medios de comunicación en todo el mundo. Adicionalmente, la agencia ofrece instantáneamente desde su red mundial de delegaciones y corresponsalías, la “visión latina del mundo” y de los acontecimientos internacionales, tanto en español como en portugués, inglés, árabe, catalán y gallego. Por último, es de indicar que más del 40% de la información internacional publicada en agencias de América Latina proviene de EFE (EFE, 2019). Esto, en balance, convierte a dicha agencia –en tanto una de las líderes a nivel mundial– en uno de los agentes con mayor capacidad de impacto sobre la configuración de la imagen de España en el exterior.

## **2.5 La Imagen-País como cuestión interinstitucional – Una mirada al marco de coordinación provisto por Marca España para la ejecución articulada de la acción comunicativa y promocional**

De acuerdo con lo expuesto por el diplomático español Luis Melgar (2012, págs. 52-53-54) en el estudio compilatorio “Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia

Pública y Marca España”, promovido por el propio Ministerio de Asuntos Exteriores, la DP española se inspira en los dos grandes modelos imperantes: el francés y el británico. Por una parte, del último recoge la activa participación de diversos organismos y entidades vinculadas a la proyección de la Imagen-País –como acabamos de revisar–; y, por otra, incorpora del modelo francés su fuerte apuesta por la dimensión cultural para lo que respecta la proyección exterior del Estado.

En esa línea, este esquema híbrido, a criterio personal, es el que debería seguir el Estado peruano, desde la Cancillería, para lo que respecta la gestión de la imagen y reputación internacional del Perú, en función de la variedad de actores involucrados y el sólido componente cultural de nuestra identidad competitiva.

Ahora, y en atención primer modelo de gestión mencionado, al explorar la información disponible encontramos que durante el período de vigor del proyecto Marca España (2012 – 2018) –como tal– se introdujeron una serie de marcos de coordinación, sin precedentes en ese país, entre los diferentes actores que tienen implicancia en la ejecución de algún componente de la Diplomacia Pública; sea político, económico, cultural o mediático.

Asimismo, se descomprimió el foco, casi exclusivo hasta entonces en palabras de (Melgar, 2012), en la diplomacia cultural para incorporar más elementos de la diplomacia económica, virtud de las necesidades comunicativas de España por aquellos años. Del mismo modo, se diseñó un modelo de colaboración con el sector empresarial español para canalizar fondos privados para la realización de las diversas actividades de promoción de la Imagen-País.

El enfoque –según lo entiende el presente– es simple pero claro: la imagen positiva del país redundará en una situación *win-win* para todos, y el éxito de su proyección va a radicar –en buena medida– en la voluntad institucional de los actores de sacar adelante planes de comunicación, difusión y promoción con un sentido unificado, coherente y

estratégico, transversal a las acciones de las distintas entidades. Y ello, ciertamente, demanda una gestión de rectoría profesional, diligente y flexible.

Por este motivo, y aunque aún no queda del todo claro si es que España Global va a continuar con dicho esquema –a pesar de que la norma le otorga las funciones de planificación, coordinación y supervisión–, creí no sólo conveniente sino esencial la incorporación en detalle de los mecanismos de articulación empleados. Ello, por considerar que dicha experiencia nos puede servir de lección en el Perú para desplegar una Diplomacia Pública que favorezca la gestión holística de la Imagen-País de acuerdo a los objetivos de política exterior; siempre bajo el liderazgo institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores.

### **2.5.1 El Consejo Marca España**

A fin de hacer frente al gran desafío que implica coordinar las acciones de las diversas entidades de la administración pública, en lo que atañe a este tema, se dispuso la creación de una instancia institucional en la que se incorporaron a los “responsables de los principales actores públicos con impacto en la Imagen-País de España” (Alto Comisionado para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016, 2016, pág. 33), fortaleciendo la posición de Estado en torno a la materia. En ese sentido, dicho espacio fue ideado para fungir como el “marco principal para el debate y análisis de las principales líneas estratégicas de actuación de Marca España y servir, además, como marco de colaboración institucional y de coordinación” (2016, pág. 33).

Para ese propósito, se creó el denominado Consejo Marca España, el cual ejerció como “máximo órgano de coordinación en materia de promoción de la imagen de España” (pág. 33). El mismo se halló compuesto por los titulares de las principales entidades vinculadas al proyecto de Marca-País. De esta forma, en el marco de sus competencias, se dispuso que el Consejo tuviera incidencia sobre los cursos de acción que debía seguir la Marca España, participando activamente en el proceso de elaboración y

aprobación de los Planes Anuales destinados a regir las actividades del Alto Comisionado.

Así, conforme a lo expresado en el informe (Un proyecto hecho realidad 2012-2016), este mecanismo era presidido por el Alto Comisionado para la Marca España; y el cuerpo de consejeros estaba integrado por las siguientes instituciones:

- La Secretaría de Estado de Comunicación.
- La Oficina de Información Diplomática.
- La Presidencia del Comité Olímpico Español.
- La Dirección General de Medios y Diplomacia Pública del Ministerio de Asuntos Exteriores.
- La Secretaría General de Agricultura y Alimentación.
- La Dirección General de Relaciones Economicas Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores.
- La Dirección General de Política Económica del Ministerio de Economía.
- La Secretaría de Estado de Educación.
- La Dirección del Instituto Cervantes.
- La Consejería Delegada de ICEX España Exportacion e Inversiones.
- La Presidencia del Real Instituto Elcano.
- La Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía.
- La Dirección General de Turespaña.
- La Secretaría General de Política de Defensa del Ministerio de Defensa.
- El Embajador/a de España para la Diplomacia Cultural.
- La Presidencia del Consejo Superior de Deportes.
- La Secretaría General del Consejo de la Corporacion Radio Television Española (RTVE).
- La Dirección de la Fundación Carolina.
- La Presidencia de la Agencia EFE.
- Un representante del Gabinete del Ministro de Asuntos Exteriores.

Si bien inicialmente se buscaba que en el Consejo estuvieran representados, al mas alto nivel, los distintos órganos involucrados, con el tiempo y fruto de la periodicidad de sus reuniones de trabajo –cada dos a tres meses– los consejeros fueron delegando su asistencia a otros funcionarios. Así, tal y como señala el citado informe, “en las

últimas sesiones del Consejo, la mayoría de participantes tenían rango de Subdirector General” (2016, pág. 34).

Asimismo, otro de los desafíos que enfrentó el Consejo Marca España –que creo pertinente mencionar para tener en cuenta en una eventual implementación de un esquema similar en el Perú–, es que progresivamente con el correr del tiempo se observó que el flujo de información entre los actores –inicialmente concebido como bidireccional–, fue convirtiéndose en unidireccional. De este modo, el Consejo se fue transformando cada vez más en un foro de información de la actividad de la Oficina del Alto Comisionado a las partes, “en detrimento de su concepción inicial como espacio de debate y generación de propuestas” para los distintos cursos de acción (2016, pág. 34).

Por ello, aquí quisiera particularmente resaltar la importancia de contar con un ente rector diligente, que tenga la capacidad y los recursos para movilizar y coordinar a los diversos actores, que, previsiblemente, pueden relegar a un segundo plano esta gestión en virtud de sus respectivas prioridades institucionales o sectoriales.

A pesar de los obstáculos presentados, en balance, pienso que la incorporación de una instancia de coordinación del estilo del Consejo Marca España puede ser una de las claves para la instrumentación integral de la Diplomacia Pública con la iniciativa de Marca-País de forma coherente, unificada y eficiente. Para dicho fin, creo es fundamental darle el impulso político, reglamentar bien sus competencias y determinar de manera clara su rectoría institucional. Lo demás descansa en la voluntad de las partes para, bajo una visión de Estado, proyectar adecuadamente la Imagen-País a partir del posicionamiento de mensajes y contenidos visuales estratégicos, siempre en función de los objetivos de política exterior y el interés nacional.

### **2.5.2 Los Grupos de Trabajo multisectoriales**

Una vez analizado el Consejo, “el siguiente eslabón en la cadena de instrumentos de coordinación de Marca España son los Grupos de Trabajo (GT)” (Alto Comisionado

para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016, 2016, pág. 34) de carácter multisectorial. Éstos espacios estaban conformados por representantes de los diversos organismos implicados en la iniciativa Marca España –listados en el acápite previo–, distribuidos de acuerdo a sus áreas temáticas de competencia.

Sus orígenes se remontan a 2013, año en que se crearon los primeros seis GT sobre las áreas de: Diplomacia Pública; Diplomacia Económica; Actores Institucionales; Acción Cultural, Científica y Deportiva; Medios de comunicación; Sociedad Civil, y Comunidades Autónomas y Administración Local (Alto Comisionado para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016, 2016).

Los GT se materializaron en forma de reuniones periódicas llevadas a cabo entre los diversos actores –inicialmente con la idea de reunirse dos a tres veces al año–, con la objeto de elaborar, analizar y evaluar el Plan Anual de Acción –del Alto Comisionado– y, en general, todas las actividades vinculadas con la Marca España, en función de los aportes de las distintas áreas estratégicas.

En estos encuentros, las distintas entidades exponían “sus prioridades de actuación, tanto geográficas, como sectoriales y horizontales, y tienen la oportunidad de llevar a cabo un seguimiento y evaluación de las acciones ejecutadas” (2016, pág. 34). De la misma forma, presentaban los cursos de acción de sus respectivos organismos a fin de lograr una mayor convergencia entre todos los agentes involucrados; procurando así –mediante el trabajo articulado– una mayor eficiencia en la gestión de la Imagen-País.

Más adelante, en 2015, el número de GT se incrementó fruto de la necesidad de tratar materias aún más específicas, en demanda de equipos de trabajo propios. De esta manera, el GT Diplomacia Deportiva formó un cuerpo propio, desprendiéndose del de Acción Cultural y Científica; y lo mismo ocurrió con el GT Defensa, que se escindió de Actores Institucionales.

Según relata el informe (Un proyecto hecho realidad 2012-2016), los Grupos de Trabajo se reunieron de manera periódica –ya sea trimestral o semestralmente–, según el caso, hasta finales de 2015. Luego el ímpetu con que se realizaron las primeras reuniones se fue diluyendo. No obstante, durante los primeros años del proyecto Marca España, éstos desarrollaron una muy importante tarea en cuanto al intercambio de información interinstitucional, propuesta y difusión de iniciativas, coordinación y planificación de acciones, entre otros, razón por la que decidí incluirlos en el presente análisis.

Justamente de la experiencia de los GT bajo la gestión de Marca España nos quedan algunas enseñanzas, más aún revisando los problemas y las trabas que surgieron en el proceso de articulación propiamente dicho. De este modo, al incorporar un esquema similar en el Perú la idea sería tomar nota sobre estos impasses que, en definitiva, obstaculizaron la labor de coordinación de los múltiples actores involucrados.

Según se especifica, con el Plan de Acción 2015 (Alto Comisionado para la Marca España, 2015) se procuró dotar a los GTs multisectoriales de un mayor protagonismo. En dicho sentido, se planteó que éstos se convirtiesen en “generadores de previsiones que se irían integrando en el Mapa de Actividades Marca España”. El informe señala que “el resultado fue desigual” (2016, pág. 34). En algunos casos, se dice que el impulso dado sirvió para tabular un buen número de actividades, como fueron los casos del GT Diplomacia Económica, del GT Acción Cultural y Científica, o del GT Diplomacia Pública, por ejemplo.

Sin embargo, otros Grupos de Trabajo “apenas plantearon actividades” (2016, pág. 34). Más aún, en la mayoría de los casos, las diferentes propuestas de actividades se formularon a posteriori, “sin la utilidad de un verdadero ejercicio de coordinación o generación de sinergias” (2016, pág. 35). Y es que en gran parte de los casos, los actores implicados plantearon la dificultad de informar las actividades a priori, dado que éstas generan ciertamente un compromiso de realización que no siempre es fácil

de cumplir en tiempo y forma por las restricciones presupuestarias o por diversas circunstancias que van surgiendo en las agendas propias de cada institución.

Dicha situación, sumada a la compleja situación política que atravesó España en 2016, provocó que en ese año no se produzca ni una sola reunión de los Grupos de Trabajo multisectoriales. Su funcionamiento quedó, entonces, en suspenso –hasta la fecha– a la espera de que se adopte una nueva metodología de trabajo que, en sintonía con la evolución de la propia Marca España –la cual ahora pasó a constituir un cuerpo institucional más sólido bajo la Secretaría de España Global dentro de la estructura del Ministerio de Asuntos Exteriores–, “permita aprovechar al máximo estas estructuras de coordinación” (Alto Comisionado para la Marca España, 2016, pág. 35).

En ese aspecto, lo recomendable, concluye el informe de Marca España, sería repensar y rediseñar el método sobre el cual los GT realicen sus reuniones, “planteando reuniones de coordinación para un número reducido de actividades, posiblemente más manejable, y centrando el esfuerzo en aquellos ámbitos temáticos o con aquellos actores con los que se observan mayores sinergias” (2016, pág. 35), de manera que la articulación logre incidir en la maximización de los resultados.

Si bien la metodología de los GT se discontinuó con el tiempo, virtud de lo mencionado, he considerado importante traer su experiencia a colación por cuanto pienso se puede aprender de las lecciones que éste mecanismo dejó. De tomarse como referencia en el Perú para una eventual instancia de trabajo multisectorial que vele por temáticas relacionadas a la gestión de la Imagen-País, se deberá tomar en cuenta –por adelantado– los posibles pormenores de su puesta en marcha; sobre todo, considerando que a nivel local se debe profundizar el desarrollo de un enfoque colaborativo entre las entidades públicas, que deje de lado toda rencilla institucional y traba a la gestión, para trabajar en pos de una óptima imagen del país.

### 2.5.3 Red de Socios y Colaboradores

Desde el lanzamiento de la Marca España, en 2012, hasta el término de su gestión el año pasado, se sumaron –en diversa medida– a la iniciativa un importante número de asociaciones, empresas, fundaciones, personas jurídicas y naturales que han obtenido la calidad de “socios” o “colaboradores” de la Marca España por su nivel de respaldo (Alto Comisionado para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016, 2016). La relación con estas entidades fue variada, con algunas se firmaron alguno que otro convenio interinstitucional; con otras, se dice la relación pudo haber sido menos formal “pero no por ello menos intensa” (2016, pág. 37).

Según el citado informe del Alto Comisionado, la calidad y naturaleza de los socios se fue adaptando con el correr del tiempo; ello, a medida que se consolidaba el proyecto Marca España, y ésta, a su vez, fortalecía su propia reputación. Con los años, ello permitió “hacer una mejor selección de los socios para un mayor aprovechamiento de la relación, optimización de los recursos y acciones resultantes” (2016, pág. 37).

De esta manera, los socios de la Marca colaboraban con la Oficina de muy distintas formas en los ámbitos en los que ésta desarrollaba acciones de promoción de la imagen de España: sea empresarial, académico, cultural, gastronómico, deportivo, etc.; cada uno, dirían, “aportando conocimiento, experiencia o recursos, siempre de forma altruista” (2016, pág. 37). Importante destacar esto último, porque, como se mencionó antes, la imagen del país la hacen todos; una vez entendido ello, se puede trabajar sobre una visión de Estado que guía el marco de colaboración de todos los actores involucrados, de alguna u otra forma.

A fin de tener una mejor idea de qué tipo de instituciones, entidades y empresas han prestado su soporte –ya sea estructural, logística o material– a la Marca España, incorporo a continuación la selección de algunos socios considerados, por su grado de contribución, como la “columna vertebral de la iniciativa” (2016, pág. 37):

1. **Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación** –específicamente las dependencias mencionadas arriba: DGREI, OID y SEAEX–, mediante cesiones gratuitas de instalaciones y edición de publicaciones (folletos Marca España), así como el funcionamiento ordinario de la Oficina y del personal de apoyo al Alto Comisionado.
2. **El Ministerio de Industria, Energía y Turismo**, a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas, apoyando actividades de Marca España, y de TURESPAÑA, mediante su apoyo a los viajes del Alto Comisionado, y participación conjunta en eventos de promoción de España como destino turístico, especialmente en el exterior.
3. **Foro de Marcas Renombradas**, mediante el programa de Embajadores Honorarios para la Marca España y su apoyo en los viajes del Alto Comisionado. Aporta además los servicios externos de web y redes sociales.
4. **Radio Television Española – RTVE**, a través de la cesión de imágenes y producción de vídeos institucionales de Marca España, así como su posterior difusión a través de sus señales TVE y TVE Internacional.
5. **Radio Nacional**, con programas dedicados a Marca España difundidos también por Radio Exterior y Radio 5.
6. **Agencia EFE**, mediante la cesión de imágenes para la *web*.
7. **RED.ES**, a través de la facilitación del alojamiento del portal marcaespana.es.
8. **La Red de Casas y las Fundaciones Consejo**, especialmente colaboraron con Marca España en la promoción de la Imagen-País en sus respectivas áreas geográficas. Particularmente, se ha destacado el apoyo de la Casa de América, la que se dice ha contribuido en gran medida al desarrollo del proyecto acogiendo generosamente muchos de los actos organizados por Marca España.
9. **Asociación de Amigos de la Marca España**, con apoyo en eventos, la creación de la web ‘También somos así’ y perfiles en redes sociales.
10. Las consultoras **DELOITTE**, mediante el aporte de diversos estudios relacionados al tema, y **ACCENTURE**, que elabora el Índice de Percepción de España en los Mercados Financieros (IMAFIN) (Alto Comisionado para la Marca España, Un proyecto hecho realidad 2012-2016).

Considerando que la otrora Oficina del Alto Comisionado carecía de recursos propios para desplegar tremendo accionar, se hizo vital el diseño de un esquema de colaboración de estas características. Y es que, ante un escenario de escasez de presupuesto, lo que resta es idear mecanismos innovadores para captar los recursos necesarios –sean materiales, humanos y/o financieros– con miras a la ejecución de las labores de promoción y comunicación. El *pitch*: la imagen país es una cuestión de todos.

En balance, pareciera ser que la convocatoria fue ciertamente exitosa, especialmente considerando que, al amparo de este modelo de gestión, España ha consolidado su imagen internacional a dos años del polémico referéndum de independencia de Cataluña<sup>7</sup> y a casi una década de su peor crisis económica en un siglo (Real Instituto Elcano, 2019). Por esta razón, hemos considerado interesante tomar su caso como unidad de análisis; en tanto es importante observar aquello que otros hacen bien –con aciertos y errores– para tener un punto de partida nos oriente en construcción de un modelo aplicable a la circunstancia nacional. En definitiva, el caso de España puede ayudarnos marcar la hoja de ruta en lo que refiere a las reformas institucionales que habría que llevar a cabo para emprender una gestión holística y estratégica de la Imagen-País conforme a la política exterior.

---

<sup>7</sup> Llevado a cabo el 1 de octubre de 2017.

### **CAPÍTULO III. La proyección estratégica de la imagen del Perú como una cuestión de política exterior – Propuestas para articular Diplomacia Pública y la Marca-Perú con el liderazgo del Ministerio de Relaciones Exteriores.**

El presente capítulo tiene como objeto identificar posibles escenarios de articulación entre las acciones de Diplomacia Pública –cuyo marco es definido por el Ministerio de Relaciones Exteriores–, y los proyectos y actividades ejecutados por la Marca Perú –iniciativa bajo la órbita del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo–, de manera que se optimice la proyección de la imagen del Perú en el exterior a partir de una alineación con nuestra narrativa estratégica en la opinión pública internacional; ello, en atención a los planes de posicionamiento del país a nivel global, a las tendencias en materia de digitalización de la gestión comunicativa, y a las demandas propias del siglo de la información y el conocimiento vis-a-vis el fortalecimiento del prestigio –y el poder blando– del Perú en la comunidad internacional. Todo por lo cual se pretende comprender la relevancia de la imagen del Perú en las cuestiones de la política exterior del país.

Para este propósito, se conjuga de manera transversal el marco conceptual abordado en el capítulo 1 y los aportes del esquema institucional provisto por el Estado español en esta materia, analizados en el capítulo 2.

Con dicha base, esta sección se abocará en concreto al análisis del marco de acción de los principales actores públicos involucrados en la gestión de la Imagen-País, fundamentalmente, a partir de la instrumentación de la Diplomacia Pública y la Marca Perú –se incluye con especial consideración a los sectores Educación y Cultura por sus contribuciones funcionales a la proyección de la imagen del Perú–; para, finalmente, exponer tres propuestas con miras a fortalecer la institucionalidad y la articulación multisectorial –con base en la experiencia española– en esta materia, de modo que se procure una gestión con un sentido estratégico y bajo una visión de Estado; una que sea sumamente funcional a nuestra política exterior.

### **3.1 La proyección de la Imagen-País en el marco de la política exterior peruana – Una mirada a la política y los instrumentos de gestión vigentes**

En el presente acápite, se procura ubicar la “proyección de la imagen del Perú” dentro de los principales instrumentos normativos que contienen la política exterior peruana. Con ello, se busca resaltar aquellas directrices de posicionamiento –político, económico, cultural– del Perú a nivel global que acarreen –por su propia naturaleza y por el mundo de las percepciones que influyen las relaciones internacionales– la necesidad de ser reforzadas por una imagen y un prestigio favorable en la opinión pública internacional; reflejo del poder blando del país en el sistema.

#### **3.1.1 La importancia de proyectar una Imagen-País coherente con las grandes líneas de la política exterior: elementos del Acuerdo Nacional y el Plan Bicentenario**

En primer término, al explorar los instrumentos de política pública que son la base para el despliegue de la acción exterior del Estado peruano –sector RR.EE–, se destaca un contenido sustantivo de la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional<sup>8</sup> (AN), denominada “Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración”, la cual en líneas generales se compromete:

[...] a llevar a cabo una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, que promueva una adecuada inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales, a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo (Acuerdo Nacional, 2002, págs. 22-23).

---

<sup>8</sup> El Acuerdo Nacional –suscrito el 22 de julio de 2002– constituye un conjunto de políticas de Estado confeccionadas y aprobadas en base al consenso y diálogo, luego de un proceso de “talleres y consultas a nivel nacional”, y que tiene como objeto definir “un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática” (Acuerdo Nacional, 2002). Según lo establecido por el documento marco del Acuerdo Nacional, las políticas propuestas están dirigidas a alcanzar –hoy 35– Políticas de Estado direccionadas hacia cuatro grandes objetivos temáticos. El primero de ellos –y el que compete a la materia– es “Democracia y Estado de Derecho”. Dentro de éste, se desglosa la mencionada Sexta Política Estado, “Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración, que contiene a nivel macro los lineamientos de la política exterior del Perú.

Para dichos propósitos –y quisiera hacer especial énfasis en ello–, el AN garantiza “una política basada en el diálogo entre las instituciones del Estado, las organizaciones políticas y las demás organizaciones de la sociedad” (Acuerdo Nacional, 2002, págs. 22-23). En línea con lo anterior, esta herramienta de política pública plasma un conjunto de directrices específicas para el sector relaciones exteriores que, en sentido amplio, guiarían hasta la actualidad las grandes líneas de acción del Estado peruano en el plano exterior; siempre por medio de la rectoría del Ministerio de Relaciones Exteriores.

En ese sentido, algunos de los elementos sustanciales del deber ser de la política exterior del Perú incluyen el promover (a) “un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional, con el objeto de crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza (...)”; (b) “el respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y del Estado de derecho (...)”; y (e) fortalecer “una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado, proteja y apoye sistemáticamente a las comunidades y empresas peruanas en el exterior, y sea instrumento de los objetivos de desarrollo, expansión comercial, captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional” (Acuerdo Nacional, 2002). Estos contenidos, se considera, guían el accionar general del sector RR.EE y pueden ser vistos como el “primer documento de consulta al tratar de plantear políticas públicas en dicho sector” (Paredes Moreno, 2018, pág. 140).

Por otra parte, se opta por tomar algunas disposiciones en materia de política exterior contenidas en el “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”. Aprobado en 2011, este instrumento constituye un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional<sup>9</sup>, que se basa en las disposiciones del Acuerdo Nacional y sus diversas Políticas de Estado, el cual dispone de una serie de ejes estratégicos que establecen objetivos, acciones y metas en prospectiva al 2021, año del bicentenario de la República del Perú.

---

<sup>9</sup> Concepto proporcionado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

En ese sentido, de acuerdo a los lineamientos de política configurados para el sector relaciones exteriores –ubicados en el eje No. 3 “Estado y Gobernabilidad”– se indica, entre otras cosas que, al 2021, la política exterior peruana debiera estar:

(...) orientada a contribuir al cumplimiento del logro de los objetivos de desarrollo económico nacional (...). Para tal efecto, promueve una inserción competitiva de nuestra economía en los mercados mundiales y el fortalecimiento del entendimiento político, así como una mayor presencia en el sistema internacional. (CEPLAN, 2011, págs. 118-119).

En cuanto a los objetivos de carácter un poco más específico –y que ciertamente demandan acciones estratégicas de proyección, comunicación y difusión en la opinión pública internacional– el Plan dispone, por ejemplo, que:

(...) a fin de defender los intereses nacionales, el Perú (al 2021) despliega una política exterior orientada a fortalecer las normas y principios del Derecho Internacional Público y en favor del multilateralismo, participando activamente en el tratamiento de los temas de la agenda del sistema internacional en foros y organismos internacionales, en especial de promoción de los valores de la democracia, los derechos humanos (...). (CEPLAN, 2011, pág. 119).

De este modo, se cree, por ejemplo que el posicionamiento del Perú como un Estado que está a favor del multilateralismo y el derecho internacional, que encarna y promueve los valores de la democracia y los derechos humanos, y que participa de forma activa en los temas de la agenda global, debe sostener –a través de una gestión estratégica y de manera paralela– una narrativa y una imagen coherente, que refleje el contenido que se quiere insertar en la opinión pública internacional. De dicha manera se incorpora como variable el “cómo es percibido el Perú” en relación con el objetivo trazado.

En síntesis, la idea de este segmento es resaltar cómo algunos de los componentes centrales de la política exterior peruana, en consideración de uno, precisan de la

complementación de una Imagen-País que esté acorde al posicionamiento deseado, sobre la base de un escenario óptimo.

Dicho de otro modo, una proyección eficaz de la imagen del Perú –lograda mediante un proceso de planeamiento estratégico conforme los paradigmas de la gestión pública moderna–, que esté en sintonía con los objetivos –sustantivos– desplegados, se piensa facilitar la consecución de los mismos, en tanto ésta trabaja sobre las percepciones manejadas, a nivel macro, en la opinión pública internacional, y, a nivel más específico, en determinadas audiencias y públicos considerados estratégicos para los fines establecidos. Esto crea un círculo virtuoso en el que la imagen positiva –cargada de una determinada reputación– favorece el posicionamiento internacional buscado, y éste, a su vez, fortalece y reviste de coherencia la Imagen-País proyectada.

De manera más concisa, a continuación procederé a explorar el papel de la proyección de la Imagen-País dentro de los instrumentos de gestión pública empleados para guiar la acción del sector relaciones exteriores.

### **3.1.2 La proyección de la imagen del Perú en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 – 2021 y el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 – 2022 del MRE**

De acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, –tal y como ha referenciado previamente el funcionario (Paredes Moreno, 2018)–, la gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades públicas buscan el logro de sus “fines, objetivos y metas”; las cuales se encuentran enmarcadas en las grandes políticas de Estado, contenidas en instrumentos como los previamente revisados.

Del mismo modo, la gestión pública se encuentra configurada por los “espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.” Consiguientemente, ésta es responsable de velar por los medios

necesarios para conseguir objetivos de interés público; es decir, “trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos” (CEPLAN, Glosario Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021, 2014, pág. 25)

En tenor de lo señalado y en línea con los lineamientos de las Fases Estratégica e Institucional<sup>10</sup> provistas en la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2015), el sector de relaciones exteriores cuenta con los siguientes tres instrumentos de gestión pública: (I) el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM, (II) el Plan Estratégico Institucional – PEI, y (III) el Plan Operativo Institucional – POI. Para efectos del presente trabajo, voy a hacer hincapié en el papel de la Imagen-País en las primeras dos herramientas por contener de manera clara y esquemática los objetivos vigentes de la política exterior peruana.

De esta forma, en primer término, he de enfocar el análisis en el PESEM. Éste, es un instrumento que se establece para orientar la gestión en un período de cinco años, y, se dice, contiene “la síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la visión<sup>11</sup> del sector, los objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y la relación de proyectos de inversión pública de impacto sectorial” (CEPLAN, 2015, pág. 25). En otras palabras, el PESEM es considerado el “principal producto de la Fase Estratégica del sector” (Paredes Moreno, 2018, pág. 146).

---

<sup>10</sup> De acuerdo al CEPLAN, el proceso de planeamiento estratégico –que se construye sistemáticamente sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, y genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos– en la administración pública peruana, comprende cuatro fases: (I) Fase de Análisis Prospectivo, (II) Fase Estratégica, (III) Fase Institucional y (IV) Fase de Seguimiento. (CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, 2015). La **Fase Estratégica** se encarga de instrumentalizar las políticas públicas del sector, a través de la identificación de los objetivos, las acciones y la ruta estratégica, necesarias para lograr los resultados e impactos esperados en los próximos años considerando la información recogida en la Fase I –Análisis Prospectivo–; mientras que la **Fase Institucional** es aquella destinada a identificar, internamente, los pasos que debe implementar la entidad pública para alcanzar sus objetivos sectoriales o territoriales

<sup>11</sup> Es la expresión de la principal aspiración de cambio del sector contenida en el PESEM del MRE. Tiene una función comunicativa para el sector dado que contribuye a inspirar y orientar los esfuerzos de todos los actores involucrados para conseguir un mismo fin durante el proceso de implementación de la estrategia de acción exterior (Paredes Moreno, 2018, pág. 146).

Así, en lo que respecta concretamente al sector relaciones exteriores, el PESEM-MRE vigente (2015–2021) fue el resultado de un trabajo realizado por la Cancillería – fundamentalmente a través de la Dirección de Estudios y Estrategias de Política Exterior, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional– con la asesoría técnica del CEPLAN, entre enero de 2014 y junio de 2016 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016a). Ello de acuerdo a lo dispuesto por la nueva metodología presentada en la citada Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. De esa manera, se pondera que este insumo estratégico “representa un dedicado y valioso esfuerzo participativo del sector por alcanzar la plena modernización de la gestión” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Ahora bien, hay una serie de elementos que merecen ser destacados a fin de brindar una mejor idea de cómo la proyección, promoción, difusión y comunicación de todo aquello vinculado a la imagen del Perú se contempla en la política exterior peruana. En primer lugar, considero importante destacar la conceptualización de la “Promoción de la imagen y prestigio<sup>12</sup>” esbozada en el Glosario del Modelo Conceptual –véase el anexo 1 del PESEM-MRE–; ésta es entendida como el:

(...) conjunto de acciones orientadas a dar a conocer las potencialidades del Perú y desarrollar iniciativas para fortalecer la imagen del país, a través de la diplomacia pública, mejorando la percepción de la opinión pública internacional, incrementando el poder blando y contribuyendo a un mejor posicionamiento internacional. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, pág. 48).

Con este marco dado, he de volcarme hacia el escenario apuesta del Ministerio de Relaciones Exteriores para el período 2015 – 2021 respecto de el tema que nos atañe en el presente trabajo: la Imagen-País y las acciones orientadas a su óptima gestión en el plano internacional. En ese sentido, vale señalar que la elaboración del escenario apuesta –sobre la base de los distintos escenarios construidos en la Fase de Análisis Prospectivo– marca el inicio de la Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento

---

<sup>12</sup> Subcomponente 3.6 del componente “Política Exterior: Bilateral y Multilateral” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, pág. 48)

Estratégico. Es decir, en este punto es que se produce la articulación de los objetivos del sector –relaciones exteriores– con el denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

El escenario apuesta constituye la base de la visión del sector de cara al 2021, año especialmente particular por ser el 200 aniversario de la República del Perú, lo que seguramente implicará que el país goce por un tiempo del *spotlight* a nivel mundial. Debido a este acontecimiento, el presente remarca la importancia prioritaria de contar con una estrategia de proyección de la imagen del país que involucre labores articuladas de comunicación, promoción y difusión multinivel; es decir, que se encuentren los componentes de interés: político-estratégico, económico-comercial, socio-cultural, cooperación, etc, con la participación todos los actores involucrados directa o indirectamente en el posicionamiento de la Imagen-País peruana.

De esta forma, de acuerdo a la visión presentada, para el año 2021 el Perú se proyecta como:

(...) una de las democracias más avanzadas de la región y su política exterior, (...) ha sido consecuente con este desarrollo al promover activamente sus principios y valores, en particular la paz y la seguridad, los derechos humanos, el estado de derecho, el diálogo y la cooperación, la defensa de la democracia, las libertades ciudadanas y el fortalecimiento de las instituciones para alcanzar el desarrollo sostenible e inclusivo. (Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021, pág. 21).

Ese es el posicionamiento deseado para lo cual, como se dijo, es necesario el acompañamiento de una Imagen-País bien gestionada adecuadamente en concordancia con los objetivos trazados. Así, el escenario apuesta incorpora un elemento concreto que interesa a la presente investigación, en tanto describe:

[El Perú] es un actor influyente en América Latina y es un interlocutor confiable frente a los actores estatales y no estatales que se desenvuelven en el plano internacional gracias al desarrollo de una política de imagen y prestigio internacional que se ve plasmada en su activa y destacada participación en los temas y escenarios de la agenda global, sustentada en una eficiente gestión del conocimiento y la

información. (Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021, 2015, pág. 21).

Más adelante, y a propósito de la proyectada apertura de nuevos órganos del servicio exterior (OSE) por parte de la Cancillería en África, el Caribe, Europa y Asia, la apuesta sectorial es que ésta se vea:

(...) complementada con la utilización intensiva de las tecnologías de la información y de la Internet para crear mecanismos que permitan difundir la imagen, posición, oportunidades económicas y potencialidades del Perú en aquellos lugares en los cuales no está presente un OSE peruano, y se aplica esas mismas técnicas en los países en los que las misiones peruanas tengan concurrencias. (Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021, 2015, pág. 22).

Resaltando la importancia de las acciones orientadas al fortalecimiento de la imagen del Perú en espacios –y audiencias– con los que hay un mínimo contacto y donde la falta de información y conocimiento sobre el país es extensa. Ello como complemento a la decisión de abrir nuevos OSE con el objeto de extender el alcance de la acción exterior del Perú. A criterio del presente, es importante introducir este elemento dentro de la política exterior puesto que aún hay mucho trabajo por hacer en materia de difusión de nuestra identidad, nuestros valores y nuestras potencialidades en varios rincones del planeta.

Finalmente, en lo que respecta al escenario apuesta, el elemento cultural se presenta – como es tradición en un país diverso y rico en patrimonio– se constituye como una de las principales bazas de la imagen del Perú. De esta manera, se apunta a que para el 2021 se hayan abierto filiales del Centro Cultural Inca Garcilaso en ciudades de tres continentes; lo que, en definitiva, va a contribuir a “fortalecer la imagen de nuestro país y la promoción de las expresiones de la cultura peruana en el exterior” (Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021, pág. 24).

Por lo expuesto, el Ministerio de Relaciones Exteriores ha ponderado lo esencial de gozar de una buena imagen a nivel internacional, y consecuentemente ha incorporado dentro de sus cuatro grandes objetivos estratégicos sectoriales (OES) lo siguiente:

**OES No. 2:** “Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015)

Para la consecución de éste, el PESEM-MRE dispone de acciones estratégicas<sup>13</sup> concretas. En el caso del OES No. 2 son seis, las mismas son listadas a continuación:

- 2.1** Articular las actividades de promoción del comercio, las inversiones, la gastronomía, las industrias culturales y el turismo en el exterior, a través de mecanismos público-privados con especial énfasis en las MYPES y PYMES.
- 2.2** Participar en los procesos de negociación de acuerdos comerciales.
- 2.3** Promover la integración estratégica de las empresas peruanas en las cadenas regionales y globales de valor, a través de procesos tecnológicos, en particular, con empresas de la Alianza de la Pacifico y de otros países de la región.
- 2.4** Implementar una política cultural exterior articulada y coherente en relación a la conmemoración del Bicentenario.
- 2.5** Promover iniciativas internacionales para simplificar y acelerar los procesos de recuperación del patrimonio cultural peruano extraído ilegalmente del país.
- 2.6** Obtener nuevas inscripciones en la Lista del Patrimonio Mundial y en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial.

---

<sup>13</sup> Estas constituyen la cuarta etapa de la Fase Estratégica. Son definidas “como el conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos, permitiendo articular de manera coherente e integrada el logro de los objetivos estratégicos” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, pág. 30)

Por su parte, dentro el OES No. 1 que determina “Posicionar al Perú a nivel regional y global, como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral”, la acción estratégica 1.1 que versa sobre el fortalecimiento de “la defensa de la democracia y la protección de los derechos humanos en todas las instancias internacionales” como medio para alcanzar dicho objetivo, refiere expresamente sobre la importancia de que en los marcos bilateral, regional y multilateral “sean abordados los temas mencionados con la finalidad de ejercer un rol activo y proyectar la imagen de país promotor de la democracia y respetuoso de los derechos humanos” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015, pág. 31).

Dados los *targets* establecidos al 2021 en esta materia, el documento de gestión sectorial vigente contempla la “Imagen del país en la opinión pública internacional” – definida como el conjunto de acciones orientadas a promover y defender la imagen positiva del país en el exterior– como una de las catorce variables estratégicas que la Cancillería peruana ha catalogado como de mayor influencia para el logro de los objetivos planteados.

Por otro lado, luego de revisar el PESEM-MRE, es preciso ahondar en los elementos que nos conciernen presentes en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del MRE. Para efectos del presente, se ha tomado como referencia el PEI aprobado para el período 2020–2022. Así, en primer término vale señalar, que estos PEI son instrumentos de gestión pública elaborados por los propios ministerios para regir su accionar en un marco temporal determinado y en función de los lineamientos establecidos por la política sectorial; este producto se halla en la Fase Institucional del Proceso de Planeamiento Estratégico.

Éstos contienen la síntesis de la Fase Estratégica, la misión del ministerio, el desarrollo de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de acuerdo a lo dispuesto por el PESEM, las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y la ruta estratégica a ser efectuadas en un determinado período (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016a, págs. 18-19).

Así, en primer lugar, sobre la base del marco estratégico-normativo descrito en lo que va del capítulo se establecen los (10) lineamientos de la política institucional del MRE, dentro de los cuales merecen destacarse: (4) “Fortalecer las relaciones con países estratégicos y contribuir al crecimiento económico del país a través de la promoción económica, comercial, cultural, científica y tecnológica”, y (5) “Difundir y promocionar en el exterior las manifestaciones que conforman el vasto y diverso acervo cultural peruano (...)”. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2019, pág. 5)

De estos lineamientos se desprenden dos –de los ocho– Objetivos Estratégicos Institucionales de nuestro interés por estar intrínsecamente ligados al posicionamiento de la imagen del país: el OEI.02 “promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional” y el OEI.03 “contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional”. De manera transversal, he elegido incorporar también el OEI.07 “modernizar la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Servicio Diplomático de la República”, por considerar que el proceso de digitalización sugerido a lo largo del presente trabajo se enmarca dentro de los dispuesto por esta política

Para efectos del OEI.02 se disponen acciones estratégicas tales como: AEI.02.01 “promover las exportaciones de bienes y servicios peruanos mediante los Órganos de Servicio Exterior (OSE)”, AEI.02.03 “ampliar la promoción del turismo receptivo y la gastronomía peruana” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2019).

En lo que respecta al OEI.03, se han diseñado las siguientes acciones: AEI.03.01 “fortalecer la promoción de las expresiones culturales del Perú en el exterior priorizadas, principalmente (...) las que favorezcan la conmemoración del Bicentenario”, AEI.03.02 “contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional mediante la difusión, promoción (...) del patrimonio cultural”, AEI.03.03 “promover y gestionar convenios y programas de intercambio cultural”, y AEI.03.04 “promover y gestionar nuevos convenios y programas de intercambio estudiantil, así como la obtención de becas” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2019). Destacando, de esta manera, la importancia del componente educativo en el proceso de comunicación y

difusión de la identidad y los valores peruanos en determinadas partes del mundo; arista importante de toda estrategia de Diplomacia Pública y posicionamiento de Imagen-País.

Por último, resaltar, dentro del OEI.07, la adopción de las siguientes acciones: AEI.07.04 “modernizar la gestión del talento humano”, AEI.07.07 “fortalecer la imagen y la comunicación institucional”, y AEI.07.08 “promover el gobierno electrónico y el gobierno abierto a través del uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación para avanzar en una transformación digital” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2019). De esta forma he creído pertinente destacar aquellos elementos que reflejan la importancia de modernizar la gestión de la Diplomacia Pública en la era digital y de la información en tiempo real. Los desafíos que ésta trae –explorados en el capítulo 1– requieren, en efecto, una gestión eficiente sobre la base de la tecnología disponible.

Por su parte, los funcionarios, aquellos destinados a ejecutar toda acción cuidadosamente pensada de comunicación, difusión y promoción de contenidos vinculados a la imagen del Perú debieran contar con la debida formación en materia de Diplomacia Pública Digital. La idea central en este aspecto es avanzar, tal y como lo hizo España hace algunos años atrás –véase capítulo 2– hacia la consolidación de una cultura digital en el MRE, a partir del proceso de modernización de la gestión que iniciase algunos años atrás –que analizaré más adelante–. Por ende, la implementación articulada de todos estos elementos, pienso, nos empujaría varios pasos adelante en materia de gestión holística de todo los componentes vinculados la Imagen-País.

Más aún –y para concluir el presente apartado–, en consideración de que esta labor holística de proyección de la imagen del Perú requiere de un marco de colaboración entre las diversas entidades públicas y privadas –es decir, sin ceñirnos únicamente a la acción del MRE– con algún grado de vinculación –puntos de contacto– con el posicionamiento de ésta en el exterior. Y ello no es tan solo un ideal, sino que se halla expresado en la norma. Así, el artículo 15 de la Ley de Organización y Funciones del

MRE, por ejemplo, establece respecto de las relaciones intersectoriales de la Cancillería que ésta:

(...) establece instancias de relaciones eficaces y eficientes con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y con las demás entidades intervinientes en las relaciones internacionales. El Ministerio de Relaciones Exteriores puede coordinar con personas naturales o jurídicas nacionales para el óptimo cumplimiento de sus objetivos (Ministerio de Relaciones Exteriores, LOF, 2009).

Razón por la cual forma parte de la presente investigación explorar y determinar si es que dicho marco de articulación se viene llevando a cabo con éxito para lo que respecta –puntualmente– las acciones de proyección, promoción, comunicación y difusión de la Imagen-País en el exterior. A ello me abocaré en lo que resta del presente capítulo.

### **3.2 La Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores**

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), en tanto organismo del Poder Ejecutivo responsable de “ejercer la representación del Estado peruano en el ámbito internacional”, posee “competencia rectora en materia de política exterior, relaciones internacionales y cooperación internacional”; para dichos efectos, el MRE tiene dentro de sus funciones las de “formular, ejecutar y evaluar la política exterior” –arts. 1, 2 y 3– (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010). Estos elementos –en resumidas cuentas– sintetizan el protagonismo que ha de tener el MRE en materia de diseño, ejecución, coordinación y evaluación de la Diplomacia Pública peruana.

Más aún, considerando que las acciones que se puedan ver enmarcadas bajo ésta involucran, en la praxis, a múltiples actores –públicos y privados–; por lo cual, en atención a lo dispuesto por su Ley de Organización de Funciones (LOF) y su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) el presente estima que es el MRE la entidad propicia y legalmente facultada para liderar los esfuerzos –y eventualmente los esquemas de articulación interinstitucional– en lo que respecta la gestión multidimensional de la imagen del Perú en el exterior.

No obstante lo mencionado, y en sintonía con lo delineado por el funcionario (Paredes Moreno, 2018), en la actualidad, el MRE no cuenta con ninguna unidad orgánica encargada exclusivamente del diseño, puesta en práctica y evaluación de la diplomacia pública; aunque, se logran identificar algunas “dependencias en el MRE que tienen competencias compartidas sobre la materia” (pág. 75). Me enfocaré en su análisis a continuación.

### **3.2.1 Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior**

De acuerdo al artículo 57 del ROF vigente, la Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior (DEE) es el órgano de línea del MRE encargado de realizar estudios y análisis prospectivos, así como de formular, proponer y articular estrategias de política exterior, con el fin de coadyuvar a la toma de decisiones de la Alta Dirección del ministerio –Despacho Ministerial, Viceministerial y Secretaría General– (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

A propósito de la temática abordada en la presente investigación, es conveniente destacar las siguientes funciones específicas de la DEE: (a) realizar el estudio sistemático y permanente del sistema internacional a fin de proponer la posición, el rol y las oportunidades para el Perú, (b) diseñar y proponer las políticas, visión, misión, lineamientos, objetivos y estrategias en materia de política exterior, (c) orientar la implementación de los planes estratégicos, y (d) velar por la armonización de los planes de política exterior con los objetivos estratégicos de desarrollo nacional.

La selección de dichas funciones responde a la importancia de esclarecer el papel de este órgano de línea en la elaboración de una estrategia de Diplomacia Pública que, en primera instancia, prevea un marco de coordinación permanente entre las dependencias del MRE, y en segunda, a otros ministerios, organismos y sector privado vinculados –concretamente– a la proyección de imagen-Perú en el marco de sus acciones u operaciones. Ello, en observancia de cómo los Estados actualmente vienen gestionado su imagen en el exterior, en tanto ésta se incorpora como un activo funcional al ejercicio de su *soft power* en un mundo que cada vez gira más en torno a

percepciones y circuitos de información –véanse las tendencias exploradas en el capítulo 1–.

La garantía, en todo caso, de que la estructuración de dicha estrategia parta de una gestión de la DEE pasa por que ésta procura –en el ejercicio de sus funciones– de que todo plan diagramado para la acción exterior del Estado se encuentre correctamente armonizado con los instrumentos de política exterior y los objetivos de desarrollo nacional contenidos en los planes estratégicos; entiéndase la Sexta Política del Acuerdo Nacional, el Plan Bicentenario al 2021, el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM-MRE), el Plan Estratégico Institucional PEI-MRE y el Plan Operativo Institucional (POI-MRE).

Dentro de la estructura de la DEE se encuentran tres Direcciones: (a) Dirección de Estudios y Análisis de la Política Exterior, (b) Dirección de Políticas y Estrategias y (c) Dirección de Manejo de Crisis y Prevención de Conflictos. Para efectos de la estrategia de Diplomacia Pública pensada, se destaca el rol de las primeras dos Direcciones. La primera, (a) es responsable de efectuar estudios de política exterior a fin de proponer iniciativas y acciones con base en el análisis permanente del sistema internacional, y la que le sigue (b) es responsable de asesorar en la formulación de la política exterior, proponiendo las políticas, visión, misión, lineamientos, objetivos y estrategias sobre la materia.

Es decir, éstas dos dependencias cuentan con las facultades necesarias para dar génesis a una estrategia integral de Diplomacia Pública que involucre, de manera concertada, al MRE en el proceso de diálogo y articulación con las demás entidades –públicas en un primer término, y privadas más adelante– a cargo de acciones en este campo de la proyección y posicionamiento de la imagen del Perú en la opinión pública internacional.

Sin embargo, en la actualidad y con respecto a la armonización de los instrumentos citados –Acuerdo Nacional, Plan Bicentenario, PESEM, PEI y POI–, con estrategias de diplomacia pública a través de la presente Dirección General, vale indicar tal y

como señalase también (Paredes Moreno, 2018, pág. 77) que “este esfuerzo aún no ha sido realizado”. De hecho, formalmente sólo se ha discutido la Diplomacia Pública, propiamente dicha, en el marco del previamente revisado documento prospectivo del sector –PESEM-MRE 2015-2021–, estableciendo la variable estratégica de “imagen del país en la opinión pública internacional” y un indicador de número de apariciones positivas en los principales medios internacionales (Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021). Esto constituye un primer paso en el reconocimiento de lo importante que es gozar de una Imagen-País positiva, funcional a los objetivos de política exterior trazados.

Más aún, y para concluir este apartado, el presente considera que es posible diseñar e implementar una estrategia de Diplomacia Pública con las características descritas partiendo del objetivo dos del PESEM-MRE “Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural” y su escenario apuesta al 2021. Sobre dicha base se pueden estructurar una serie de instrumentos que apuntalen la gestión de la imagen del Perú en el exterior con un sentido ciertamente estratégico.

### **3.2.2 Oficina General de Comunicación**

La Oficina General de Comunicación es el órgano interno responsable de definir y dirigir la estrategia de comunicación e imagen institucional del MRE, y de brindar a los ciudadanos acceso a la información pública en lo relativo a la entidad y el sector<sup>14</sup> (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010). Como tal, establece múltiples puntos de contacto con las prácticas de Diplomacia Pública. Ello por cuanto tiene dentro de sus funciones específicas elementos como<sup>15</sup>:

- (a) diseñar, definir y dirigir la estrategia general de comunicación de la institución,
- (b) promover y dirigir las acciones destinadas a la difusión interna y externa de la política exterior y las actividades de los Órganos del Ministerio,

---

<sup>14</sup> Art. 51 del (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

<sup>15</sup> Art. 52 del (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

- (c) aprobar los comunicados oficiales, las notas de prensa y otros documentos informativos sobre política exterior y actividades del Ministerio, supervisando su elaboración y difusión,
- (d) supervisar el seguimiento y sistematización de toda información relevante para el quehacer del Ministerio publicada en los medios de comunicación nacionales y extranjeros, así como garantizar su distribución entre los órganos del Ministerio según corresponda,
- (e) participar como ente comunicador del Comité de Crisis del Ministerio, desempeñando el rol de comunicador, y
- (f) promover el desarrollo de capacidades institucionales en materia de comunicaciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

La OGC está integrada por tres Oficinas: Prensa, Comunicación, y Transparencia y Acceso a la Información Pública. Para efectos de la presente investigación vamos a enfocarnos en la tarea de las primeras dos. Así, en primer lugar, la Oficina de Prensa si bien desempeña la mayor parte de sus funciones en relación al ámbito doméstico – como “gestionar la cobertura periodística de las acciones de política exterior del Ministerio a nivel nacional”–, cumple también la importante labor de mantener bajo permanente monitoreo de la información relevante al Ministerio en los medios de comunicación. En lo que nos atañe, pues, se destacan las funciones específicas de: (i) realizar el seguimiento, sistematización y distribución de la información relevante para el quehacer de la entidad publicada por los medios de comunicación nacionales y extranjeros, y (ii) monitorear los temas de interés para el quehacer de la entidad en las redes sociales “online”<sup>16</sup>.

Luego, la Oficina de Comunicación se presenta en el art. 55 del ROF como la unidad orgánica “responsable de la difusión a nivel internacional y nacional de la política exterior peruana y de la proyección de la imagen institucional del Ministerio, en

---

<sup>16</sup> Art. 54 del (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010)

función a la estrategia de comunicación e imagen institucional” (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, pág. 21) del mismo.

Por tanto, tal y como hubiese identificado (Paredes Moreno, 2018), esta constituye el área dentro de la OGC cuyas funciones más se vinculan con la Diplomacia Pública, motivo por el cual la instrumentación de toda estrategia en materia de la misma debiera no sólo partir de la gestión de la –ya revisada– DEE, sino de un trabajo conjunto con la Oficina de Comunicación. Aquellas funciones específicas se enlistan a continuación:

- (a) elaborar, proponer e implementar programas de difusión de la política exterior peruana e imagen-país a nivel internacional, a través de los órganos del servicio exterior y en coordinación con las entidades del Estado que corresponda,
- (b) diseñar, proponer e implementar una estrategia institucional “online” como herramienta central de las acciones de comunicación,
- (c) administrar, estandarizar y actualizar la red de portales de los órganos del Servicio Exterior y órganos desconcentrados,
- (d) organizar eventos para funcionarios diplomáticos sobre la política comunicacional y el rol del Ministerio en la difusión de la imagen país y la política exterior, en coordinación con la unidad responsable de la capacitación del personal, y
- (e) organizar talleres para los medios de comunicación nacionales y extranjeros sobre temas relevantes de la política exterior peruana (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, pág. 21).

Por lo expuesto se pone en suma consideración la relevancia que cobra la OGC, en tanto cuenta con la facultad técnica para estructurar todo plan de comunicación pensado a la luz de las tendencias en gestión comunicativa de la Imagen-País y seguimiento de la información que, de alguna u otra forma, contribuye a moldear las percepciones y expectativas respecto del Perú en el exterior. Para ello conoce y trabaja sobre una extensa red de canales informativos –medios de comunicación tradicionales y alternativos– y monitorea la presencia del país en la opinión pública internacional.

Ahora, en cuanto a los trabajos de difusión de las acciones de política exterior y tomando como referencia el documento “Política Exterior y la Estrategia Comunicativa: Coherencia en la narrativa y multidimensionalidad en la difusión” del Embajador SDR Jorge Lázaro Geldres (2016), la información tradicionalmente se canaliza a través de notas de prensa, notas informativas, comunicados oficiales, comunicados conjuntos, comunicados de prensa, y declaraciones conjuntas elaboradas por Prensa. Es de mencionar, asimismo, que “las acciones de política exterior que reciben la mayor atención de la prensa son aquellas de impacto político regional efectivo (Venezuela) y luego vienen los temas globales como el ingreso a la OCDE, APEC y la Agenda 2030 que tienen importancia en tanto y cuanto condicionan cambios en la política económica y en la ética pública” (Lázaro Geldres, 2016, pág. 5).

El Embajador reconoce que parte fundamental de toda estrategia de comunicación masiva, especialmente cuando refiere a temas de política exterior, es que las acciones y actividades referidas resulten “interesantes para la prensa y claras para la población en su significado y su racionalidad” (pág. 5).

En el orden de ideas expuesto anteriormente, el Embajador describe tres tipos de mensaje en el manejo comunicativo del Ministerio. Los primeros, son los mensajes explícitos, aquellos en los que el lenguaje es “preciso, prolijo y cuidadoso” (pág. 6) y normalmente están vinculados a declaraciones directas –de posición– del Jefe de Estado o el Canciller respecto de un tema, como por ejemplo, el comunicado sobre Venezuela emitido en Cartagena de Indias el 29 de octubre de 2016.

Seguidamente, están los mensajes ambiguos o controversiales, los cuales emergen en el transcurso del diálogo e intercambio con periodistas especializados en las entrevistas y conferencias sostenidas por el Canciller; y finalmente, están los mensajes asociados a una agenda múltiple, vinculados a las posiciones y acciones del Perú en diferentes temáticas y espacios multilaterales, en los que la información es procesada cuidadosamente para el conocimiento del público en general. Ejemplos de esto son los

mensajes asociados a las comunicaciones sobre el Perú y el APEC, la OCDE o la Agenda 2030 de Naciones Unidas (Lázaro Geldres, 2016).

El Embajador Lázaro también reconoce la necesidad de elaborar una propuesta de narrativa integral. Es decir, una que no solo debiera ser orgánica en un sentido político, sino sea coherente en su articulación con otras dimensiones, como la económica, que ya forma parte clave de nuestra proyección internacional. Esta narrativa integral deberá basarse en un concepto-guía “que trascienda el de política exterior pero que a su vez lo incluya”, como es el de “posicionamiento internacional del Perú” (Lázaro Geldres, 2016, pág. 18).

Se evidencia, pues, que dentro de las labores de la Oficina General de Comunicación se hallan elementos vinculados a la Diplomacia Pública y la gestión de la Imagen-País, no obstante se considera que ésta –para efectos de la presente investigación– bien: (i) debiera ser reforzada y dotada de más recursos para, sobre la base del organigrama vigente, incrementar su protagonismo en la armonización de las acciones vinculadas al posicionamiento de la Imagen-País y ejercer una mayor articulación, primero, con las demás dependencias del Ministerio, y segundo, con el resto de actores públicos vinculados a la proyección de la imagen del Perú; o, (ii) ser reformulada a partir de la incorporación de una nueva Oficina de Diplomacia Pública e Imagen País a la estructura del MRE, que, pudiendo ser orgánicamente parte de la OGC, tenga competencias sobre el proceso de planeamiento estratégico de la Diplomacia Pública de Cancillería y la coordinación con otras instancias de promoción y difusión de Imagen-País en el Estado peruano, en el sentido de unificar y optimizar los esfuerzos nacionales.

### **3.2.3 Dirección General para Asuntos Culturales**

La Dirección General para Asuntos Culturales es el órgano de línea responsable de la elaboración y ejecución del Plan de Política Cultural Exterior, en coordinación con el Ministerio de Cultura (MINCUL) y con la participación de los Órganos del Servicio Exterior (OSE). De igual manera, de acuerdo al art. 120 del ROF, ésta se encarga de

“velar por la promoción de la cultura peruana y de las expresiones de autores y artistas nacionales, de la protección del patrimonio cultural de la nación en el exterior, así como de la cooperación e intercambio en materia cultural, educativa y del deporte con otros países” (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, pág. 78).

En lo que respecta al vínculo de esta dependencia del MRE con el ejercicio de la Diplomacia Pública concretamente, encontramos que entre sus funciones (art. 121) se hallan las de: (i) “promover, proteger y difundir en el exterior, las expresiones de la cultura peruana y aquellas expresiones de autores y artistas nacionales, en coordinación con las autoridades competentes”, y (ii) “coadyuvar al posicionamiento del Perú en el exterior y al fortalecimiento de la identidad nacional de los peruanos en el exterior a través de la difusión de las expresiones de la cultura peruana” (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, pág. 49).

Bien se ha identificado en el capítulo 1 de este trabajo que una de las principales herramientas contemporáneas consideradas como funcionales a aquella diplomacia orientada al vínculo con públicos –y audiencias específicas– foráneos, es la diplomacia cultural, la cual se constituye como el vector de la política cultural del Perú en el exterior. Es decir, toda estrategia de Diplomacia Pública de carácter holístico y articulado deberá considerar con especial atención a la arista cultural, que en este caso descansa sobre la gestión de la DAC; ello, por cuanto –como se ha expuesto– la cultura representa en la actualidad un eje fundamental del *soft power* de un país, y las consecuentes labores de promoción cultural favorecen el entendimiento mutuo con otros Estados –y sus poblaciones–, generando un clima de confianza y *overall* una percepción positiva sobre el país emisor, ciertamente funcional a sus objetivos política exterior.

En complemento con lo anterior, y en cuanto a la segunda función destacada, se considera la especial importancia que reviste el fortalecimiento de la identidad-país en el exterior, a través –en el caso del Perú– de su extensa diáspora repartida a lo largo de los cinco continentes. Estos connacionales, a criterio del presente, representan un activo de enorme valor por cuanto son vehículo de la Diplomacia Pública de tipo P2P

(*people-to-people*), en la cual la proyección –deseada– de la Imagen-País es trasladada al plano interpersonal. En esta instancia se requiere la estrecha coordinación entre la DAC y la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares –a revisar luego– a fin de evitar duplicidad de esfuerzos, y ser más eficientes con las acciones efectuadas.

En lo que respecta a su estructura, la Dirección para Asuntos Culturales está integrada por las siguientes Direcciones: (i) Política Cultural, (ii) Promoción Cultural, (iii) Patrimonio Cultural y (iv) de Relaciones Educativas y del Deporte. Adicionalmente, tiene al Centro Cultural Inca Garcilaso como unidad responsable de “acoger y difundir las manifestaciones destacadas de nuestra cultura y del acervo cultural del mundo”. Todas consideradas áreas estratégicamente vinculadas a las prácticas de Diplomacia Pública, por tanto se torna imperativo que todo plan esbozado en dicha materia cuente con el aporte y la participación activa de estas dependencias en lo que atañe a sus competencias.

En ese sentido, las funciones específicas asignadas a estas unidades en lo relativo al ejercicio de DP, se listan de la siguiente forma:

**Tabla No. 11 – Funciones de las dependencias de la DAC vinculadas a la Diplomacia Pública**

Dependencia	Funciones
<b>Dirección de Política Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordinación de la política cultural y su proyección en el exterior.</li> <li>○ Promover las candidaturas de los bienes culturales y naturales, así como las manifestaciones culturales inmateriales del Perú, que aspiran a ser incluidos en las referidas Listas del Patrimonio Mundial material e inmaterial de la UNESCO (art. 123).</li> </ul>
<b>Dirección de Promoción Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formulación y coordinación de la promoción cultural de Perú en el exterior, con las autoridades nacionales competentes.</li> <li>○ Identificar, analizar, coordinar, proponer y ejecutar acciones para difundir las expresiones de la cultura peruana en el exterior – a través del cine, el teatro, la literatura, la música y las danzas, la gastronomía y demás expresiones de arte y cultura peruana–.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programación de la ejecución de actividades anuales de promoción cultura en el exterior, conjuntamente con entidades públicas y privadas (art. 124).</li> </ul>
<b>Dirección de Patrimonio Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseño y ejecución de acciones de defensa y difusión del patrimonio cultural en el exterior.</li> <li>○ Promoción de la cooperación internacional y el intercambio de experiencias y expertos para la recuperación y puesta en valor de los bienes del patrimonio cultural del Perú; así como de las capacidades institucionales en beneficio de museos, bibliotecas y archivos del país (art. 125)</li> </ul>
<b>Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propuesta, coordinación, ejecución y evaluación de acciones de cooperación y de intercambio en materia educativa y del deporte, a través de convenios internacionales.</li> <li>○ Promoción de relaciones de cooperación interinstitucional entre entidades académicas y de promoción del deporte peruanas con sus pares extranjeras.</li> <li>○ Promoción, en coordinación con las autoridades locales, de las candidaturas del Perú como sede de eventos deportivos a nivel internacional (art. 126)</li> </ul>
<b>Centro Cultural Inca Garcilaso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coadyuvar en la consolidación de la presencia de la cultura peruana en el mundo.</li> <li>○ Promoción cultural mediante la organización de seminarios, conferencias, talleres, exposiciones y actividades similares.</li> <li>○ Promoción de las expresiones culturales destacadas de otros países.</li> <li>○ Promoción de suscripción de convenios de cooperación con instituciones culturales nacionales y extranjeras, privadas o públicas (art. 127).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, págs. 50-51-52) con la referencia previa de (Paredes Moreno, 2018).

He de apreciar, pues, que las competencias asignadas a cada una de estas dependencias de la DAC-MRE dotan a las mismas de una especial importancia a la hora de materializar una estrategia integral de Diplomacia Pública. Y es que esta Dirección General marca los puntos de contacto de la Cancillería con dos ejes fundamentales de la misma: la cultura y la educación. Estos dos componentes –como se revisó en el capítulo 1<sup>17</sup>– son esenciales para el *engagement* de largo plazo con los Estados y públicos objetivo en el marco de una estrategia óptima.

<sup>17</sup> Véase la dimensión “construcción de relaciones” a largo plazo planteada por (Leonard, 2002); a partir de ésta es que se crean las condiciones generales para la consolidación del *soft power* del estado emisor permitiéndole influir en el *decisión-making* de otros actores (Nye, *Soft Power and Public Diplomacy in the 21st Century*, 2010).

Si bien se reconoce el dinamismo y la voluntad profesional de los funcionarios de gestionar eficazmente estos dos campos en su vínculo con el exterior<sup>18</sup>, lamentablemente, se piensa que ante la ausencia de un esquema de articulación institucionalizado en materia de Diplomacia Pública y Marca-Perú, en el que la DAC pueda coordinar su accionar con otras dependencias del MRE, y con otros actores públicos y privados, siempre se va a tornar más complicada la armonización de las labores de proyección y promoción cultural del Perú en el exterior con un sentido estratégico, es decir, integrado adecuadamente a las otras ramas que hacen la imagen del país.

Por otro lado, es preciso señalar los elementos contenidos en el Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior, instrumento de gestión que regula los lineamientos, los objetivos, las políticas y programas específicos, y la organización de los recursos en lo que respecta a la proyección internacional de la política cultural del Estado peruano. De acuerdo al documento en análisis, la política cultural del Perú en el exterior:

(...) debe promover en el exterior de manera sostenida, articulada y coherente las expresiones más significativas de nuestra riqueza cultural; (...) debe actuar en los ámbitos bilateral y multilateral, identificando los escenarios aprovechables; y (...) debe aprovechar la creciente y renovada importancia que Estados, órganos descentralizados y organismos internacionales otorgan al tema de la cultura, por su incidencia en el desarrollo, en el fortalecimiento de la democracia, la promoción de la paz y la tolerancia, así como en el entendimiento y la cooperación internacionales. Esta política debe, igualmente, considerar la importante presencia de las comunidades peruanas establecidas en el extranjero (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2003, págs. 5-6)

---

<sup>18</sup> Mediante los diferentes proyectos y actividades de promoción cultural, la firma de convenios interinstitucionales, la participación en instancias binacionales, los programas de intercambio estudiantil y cooperación en materia educativa, entre otros.

Al respecto, se destaca también que en el marco de la estructuración de los objetivos de la presente política se haya empleado un criterio holístico, pues se busca, mediante ésta, coadyuvar en la consecución de ciertas “prioridades nacionales de desarrollo” vinculadas a las dimensiones cultural, política, económica-comercial y consular. Las mismas se proyectan en la siguiente tabla:

**Tabla No. 12 – Objetivos de la Política Cultural del Perú en el Exterior**

<b>Terreno cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover figuras y obras sobresalientes de la cultura peruana.</li> <li>○ Enriquecer el proceso cultural del Perú a través de los intercambios y la capacitación internacionales.</li> <li>○ Proteger y promover el Patrimonio Cultural del Perú, así como privilegiar las relaciones culturales con los países depositarios de patrimonios culturales y naturales.</li> <li>○ Incrementar la presencia del Perú en los medios académicos del exterior.</li> <li>○ Alentar el desarrollo de las industrias culturales nacionales promocionándolas en el exterior.</li> <li>○ Propiciar el fortalecimiento de los valores culturales de las poblaciones andinas y las comunidades amazónicas.</li> </ul>
<b>Terreno político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alentar los procesos de integración, paz, afirmación democrática y defensa de los DDHH en la región.</li> <li>○ Fortalecer las relaciones con los países que comparten vínculos históricos y culturales con nosotros, así como aquellos con los que tenemos intereses políticos, económicos y/o acogen importantes comunidades peruanas.</li> <li>○ Sensibilizar a la Comunidad Internacional en los temas vinculados a las políticas de lucha contra la pobreza y la discriminación en nuestro país.</li> <li>○ Relevar la presencia del Perú en la Comunidad Internacional.</li> <li>○ Contribuir al proceso de descentralización del Estado, alentando la promoción de expresiones culturales regionales y su vinculación con procesos equivalentes.</li> </ul>
<b>Terreno económico-comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favorecer el reconocimiento y la valorización de productos nacionales exportables.</li> <li>○ Promover el turismo hacia el Perú, así como la inversión en infraestructura turística.</li> <li>○ Priorizar la promoción de programas y proyectos vinculados a la lucha contra la pobreza y al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.</li> <li>○ Promover la exportación de industrias culturales (artesanías, discos, libros, etc.).</li> <li>○ Promover proyectos de desarrollo de las comunidades nativas que aprovechen su patrimonio cultural como ventaja comparativa en el mercado global (etnoturismo, etnofarmacología, artes tradicionales, etc.)</li> <li>○ Propiciar, en el marco de las actividades culturales, encuentros y contactos que facilitan el intercambio comercial.</li> <li>○ Promover la capacitación de peruanos en el exterior.</li> </ul>
<b>Terreno consular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reafirmar los sentimientos de identidad y pertenencia al Perú.</li> <li>○ Facilitar la integración de nuestros connacionales a través de la promoción de los valores culturales del Perú.</li> </ul>

- – Potenciar su acción como promotores del Perú en el exterior y comprometerlos en la protección de nuestro patrimonio.

Fuente: Elaboración propia a partir del (Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior, 2003, págs. 6-7).

Por último, si bien existen elementos interesantes contenidos en dicha política – que son en la práctica funcionales a la Diplomacia Pública–, en vista de que ésta data de 2003, concuerdo con (Paredes Moreno, 2018) en señalar la necesidad de efectuar una actualización de la misma en pos de, no sólo incorporar los nuevos paradigmas y tendencias en materia de gestión cultural a nivel internacional, sino también de articular ésta a una futura estrategia integral de Diplomacia Pública sobre la base de pautas específicas para la promoción cultural, con un carácter estratégico-funcional y en línea con los objetivos del sector. Ello, siempre a partir de la concepción de un nuevo esquema institucional de articulación de las actividades relativas a la proyección de la Imagen-País.

### 3.2.4 Dirección General de Promoción Económica

Como se mencionó en el capítulo 1, una de las dimensiones de la imagen de un país, es la denominada “funcional” (Buhman & Ingenhoff, 2014), la cual forma del componente cognitivo del constructo y abarca las creencias –de los públicos y demás actores de interés– respecto de elementos tales como el desempeño de la economía nacional de ese país, sus competencias en materia económico-comercial, la competitividad de sus productos y servicios, el prestigio y la eficiencia de sus empresas nacionales, y sus niveles de avance en investigación y desarrollo tecnológico (I+D).

A modo de ejemplo, se considera que las imágenes de los países tienen un impacto importante en el éxito de las exportaciones dado que influyen en la forma en que las personas evalúan la calidad y le asignan valor a los productos y servicios que ese país produce (Papadopoulus & Heslop, 1993). Y justamente traigo a colación este –citado supra– argumento para rescatar la importancia del componente económico en el marco de una visión holística para la Imagen-País.

De esta manera, dentro de la estructura del MRE, la Dirección de Promoción Económica (DPE) se constituye como el órgano de línea responsable de ejecutar las acciones de política exterior relativas a la promoción, en el exterior, del comercio, las inversiones y el turismo; ello, en coordinación con los sectores público y privado competentes. Asimismo, ésta participa de las negociaciones en el ámbito de su competencia (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010), no obstante la rectoría institucional en la materia recae sobre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) –a ser analizado luego–.

En el marco de sus funciones específicas, si bien supeditadas en el marco externo a las directivas del ente rector, podemos rescatar una esencial que se puede complementar con las acciones de Diplomacia Pública: “fomentar y coordinar la realización de misiones económico-comerciales y de turismo; así como la participación del Perú en ferias y otros eventos vinculados a la promoción comercial, de inversiones y de turismo en el exterior” (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, pág. 44). Ello faculta a la DPE a actuar con cierto dinamismo sobre proyectos específicos que coadyuvan a potenciar y revalorizar la marca asociada a nuestra Imagen-País –actualmente bajo la esfera de MINCETUR–.

Es decir, se trata de actividades que promuevan las potencialidades del Perú como emisor de productos y servicios de calidad, como destino atractivo y seguro de inversiones y como país de un acervo cultural y natural digno de visitar. Elementos ciertamente clave para el desarrollo nacional y que se soportan en la solidez de la imagen que el Perú ha logrado construir, en torno a esta dimensión, en los últimos años. Cabe señalar que, tanto la DPE como la –previamente analizada– DAC, en el marco de sus labores de promoción económica y cultural, respectivamente, cuentan con el soporte del PP0133<sup>19</sup> para emprender sus actividades.

---

<sup>19</sup> Véase el Programa Presupuestal 0133 de “Fortalecimiento de la política exterior y de la acción diplomática”. Para la DPE se consignan fondos para “facilitación de la promoción del comercio, inversiones y turismo” (act. 5005222), mientras que para la DAC se prevén los de “promoción y protección cultural en el exterior” (act. 5005223).

En concreto, la DPE está compuesta por tres Direcciones<sup>20</sup>: (i) Promoción Comercial, (ii) Promoción de Inversiones y (iii) Promoción del Turismo. La síntesis de sus funciones específicas vinculadas, de una manera u otra, a la Diplomacia Pública, son sintetizadas en la siguiente tabla:

**Tabla No. 13 – Funciones específicas dentro de la DPE con algún grado de relación con la Diplomacia Pública para una eventual estrategia integral**

Dirección	Funciones
<b>Dirección de Promoción Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participar en las acciones de política exterior orientadas a promover el comercio a través de nuevos mercados y ampliando los mercados existentes para las exportaciones de bienes y servicios.</li> <li>○ Apoyar la participación de entidades públicas y privadas en ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales y de compradores, en el exterior.</li> <li>○ Promover la cooperación empresarial en el exterior.</li> <li>○ Apoyar la investigación y desarrollo de nuevos mercados estratégicos en el exterior. (art. 112)</li> </ul>
<b>Dirección de Promoción de Inversiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar planes, proyectos y estrategias de promoción de inversiones a través de los OSE, en coordinación con los sectores competentes.</li> <li>○ Identificar, a través de los Órganos del Servicio Exterior, proyectos de inversión o fuentes potenciales de inversión extranjera que sean de interés para los sectores de la economía nacional.</li> <li>○ Promocionar en el exterior los proyectos de inversión priorizados por el Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y el sector privado.</li> <li>○ Propiciar, organizar y participar en eventos y misiones empresariales destinadas a promover las oportunidades para el desarrollo de negocios e inversiones en el Perú.</li> <li>○ Elaborar material especializado en materia de promoción de inversiones. (art. 113)</li> </ul>
<b>Dirección de Promoción del Turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar planes, proyectos y estrategias de promoción turística, a través de los Órganos del Servicio Exterior, teniendo en cuenta las necesidades de los mercados específicos, en coordinación con los sectores competentes.</li> <li>○ Realizar alianzas estratégicas con universidades e instituciones especializadas en turismo para el fomento de la promoción turística y gastronómica del Perú en el exterior.</li> <li>○ Apoyar la participación de las entidades públicas y privadas de turismo en ferias, exposiciones, bolsas de negocios, entre otras.</li> <li>○ Promover la realización de viajes de familiarización al Perú de periodistas especializados en turismo y operadores turísticos extranjeros.</li> <li>○ Organizar y participar en seminarios y exposiciones sobre la promoción de los valores turísticos del Perú a nivel nacional e internacional.</li> <li>○ Elaborar y distribuir material especializado para la promoción turística del Perú en el exterior. (art. 114)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010, págs. 45-46)

<sup>20</sup> Art. 111 del (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

Si bien las dependencias que integran la DPE tienen amplias facultades para desenvolverse en materia de promoción económica –en sus tres dimensiones–, sus labores quedan en cierta medida supeditadas a la coordinaciones que ésta pueda tener con MINCETUR en el ejercicio de sus funciones. Y el diagnóstico actual de la gestión nos indica que si bien el contacto entre estos organismos es fluido en cuanto a actividades específicas, la articulación de las acciones en materia de promoción económica en torno a una proyección holística de la imagen del Perú a partir de los criterios de la Nueva Diplomacia Pública, no responde a pautas político-estratégicas.

No obstante, dentro del esquema institucional de articulación intersectorial a sugerirse en el presente trabajo, la DPE tendría ciertamente un lugar en la mesa por ser el órgano llamado a “coordinar con los sectores públicos y privados pertinentes a fin de conciliar las posiciones de dichos sectores con los objetivos de la política exterior del Perú”<sup>21</sup> (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

Por último, me permito hacer hincapié –una vez más– en que el paradigma vigente de la Diplomacia Pública parte de concebir ésta como un concepto integral, que trabaja sobre múltiples dimensiones –es decir, recoge elementos transversales de la política exterior y acciona en función de sus objetivos– y procesos internacionales de carácter económico, político, cultural, comunicativo, educativo, tecnológico, etc. Ello estructurado en una narrativa coherente compuesta por una serie de mensajes estratégicos que apuntan a proyectar la imagen deseada. Por ende, he de considerar para efectos de la presente investigación que, vista esta dimensión –económica-comercial– de la Imagen-País, la participación de los órganos responsables de la promoción económica del Perú en el exterior resulta de suma importancia para los futuros planes de posicionamiento.

---

<sup>21</sup> Art. 110 del (Ministerio de Relaciones Exteriores, ROF, 2010).

### **3.2.5 Acción en el exterior – el caso del Departamento de Diplomacia Pública y la Oficina de Prensa y Diplomacia Digital de la Embajada del Perú en los Estados Unidos**

Las misiones diplomáticas, como entes ejecutores de la política exterior, cumplen un papel fundamental en la gestión directa de los intereses del Estado-Nación que las constituye; partiendo de esa idea, su labor como actores de diplomacia pública es vital para identificar e informar al órgano central los nichos o *targets* de interés hacia los cuales pueda verse volcada una eventual estrategia de Diplomacia Pública; y, más adelante, para ejecutar la misma en función de los objetivos y lineamientos establecidos.

Si bien en la actualidad el MRE aún no cuenta estrategia integral de Diplomacia Pública que regule las prácticas en esta materia en coordinación con sus órganos de servicio exterior (OSE), la implementación de su concepto –y el entendimiento de su importancia– a la labor cotidiana de las misiones va creciendo paulatinamente. Esto se ha materializado, por ejemplo, con la creación de –aún pocas– áreas específicas dentro de la estructura de las embajadas dedicadas exclusivamente a las funciones de Diplomacia Pública y asuntos digitales, fusionando así las agregadurías de prensa y cultura. En ese sentido, para efectos del presente trabajo, vamos a tomar el caso del Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en los EE.UU (en adelante, DDP) –la primera de su clase– como referencia para el análisis.

El DDP de la Embajada del Perú en los EE.UU fue creado en 2005, bajo la gestión – como jefe de misión– de Eduardo Ferrero (2004-2006) (Paredes Moreno, 2018, pág. 94). De acuerdo a la información oficial –disponible en la *web* de la Embajada–, el DDP es la unidad encargada de proyección de la imagen del Perú en los Estados Unidos en tanto es responsable de las labores de promoción cultural y protección del patrimonio cultural peruano. Sus actividades son ejecutadas de conformidad con el Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior, principalmente en lo vinculado al fomento de las relaciones culturales y académicas, la promoción del país como destino turístico, la protección del patrimonio nacional, el desarrollo científico y una política de comunicación cultural directa (Embajada del Perú en los EE.UU, 2019).

Actualmente, dicho departamento está integrado por dos consejeros del Servicio Diplomático de la República.

De esta manera, a lo largo del año se desarrollan diferentes programas culturales, entre los cuales se encuentran: (i) exhibiciones de artes visuales y bellas, cine y actividades audiovisuales, (ii) promoción de autores y literatura peruana, (iii) espectáculos de música y artes escénicas nacionales, (iv) exhibición de productos de artesanos peruanos, y, por su puesto, (v) promoción de la gastronomía y del Pisco como bebida nacional (Embajada del Perú en los EE.UU, 2019). Es importante señalar que para la realización de la mayoría de estas actividades, el local de la Embajada cuenta con su propia Galería de Arte.

Para ello, –y en cuanto a la importante tarea de *networking*– el DDP mantiene una estrecha relación con diferentes autoridades dentro del Departamento de Estado y otras entidades gubernamentales y privadas de los Estados Unidos. Asimismo, mantiene contacto con las altas autoridades de prestigiosas universidades norteamericanas, museos, galerías y demás instituciones interesadas en la vida artística a fin de promover –y posicionar– la cultura peruana en ese país. Del mismo modo, hace un seguimiento de las actividades culturales en las que se hallen involucradas “expresiones y artefactos culturales peruanos” en general (Embajada del Perú en los EE.UU, 2019). Esto último representa una tarea de especial magnitud, considerando que la misión en D.C debe coordinar constantemente estas materias con los trece consulados del Perú repartidos por todo los EE.UU a fin de armonizar la participación peruana en este tipo de actividades.

En un sentido amplio, considero interesante incorporar el enfoque empleado por la DDP para abordar los asuntos relativos a la promoción cultural –y la Diplomacia Pública en general–, en tanto herramienta sumamente funcional a la política exterior:

La Embajada del Perú promueve los valores y expresiones más importantes de la cultura peruana, cuya diversidad tiene una historia muy larga. La cultura es un factor de desarrollo integral que tiene un efecto multiplicador en todos los aspectos de la política exterior del país, incluidos el comercio, la inversión, la cooperación internacional

y la reducción de la pobreza. También permite que la Embajada esté en contacto cercano con la comunidad peruana que vive en los Estados Unidos. (Embajada del Perú en los EE.UU, 2019)

Por otro lado, tenemos el caso de la Oficina de Prensa y Diplomacia Digital (OPDD), área dentro de la misión cuyo propósito es ser el vehículo de información de la Embajada. En ese sentido, trabaja con medios de comunicación locales y extranjeros para informar al público sobre los temas relativos al Perú, las políticas gubernamentales en diversas materias y, en general, los asuntos de relevancia bilateral (Embajada del Perú en los EE.UU, 2019).

En tanto conducto comunicativo de la Embajada, la OPDD –en el marco de sus funciones– proporciona una serie de servicios, entre los cuales se incluye: (i) la elaboración de comunicados de prensa, documentos de política y discursos de funcionarios gubernamentales, (ii) la toma de fotografías y preparación de material audiovisual, (iii) la organización de conferencias de prensa, (iv) la coordinación de las solicitudes de entrevistas con el Embajador, y (v) la actuación de enlace con los medios cuando altos funcionarios del gobierno visitan los EE.UU. Más aún, bajo circunstancias específicas, la persona a cargo de la Oficina puede actuar como portavoz de la embajada (Embajada del Perú en los EE.UU, 2019).

Más aún, y respecto de uno de los grandes temas que atañe al presente trabajo, esta representa una Embajada que ha marcado la pauta en lo que refiere a la incorporación del componente digital al ejercicio de la Diplomacia Pública. Dígase que en el marco del paulatino proceso de modernización de la gestión de relaciones exteriores, es de apreciar la creación de un órgano específico dentro de la estructura de una misión diplomática que dedique buena parte de sus esfuerzos a la diplomacia digital.

En ese sentido, la OPDD tiene a su cargo la supervisión y gestión de los contenidos de la página *web* de la Embajada [www.embassyofperu.org](http://www.embassyofperu.org) y las cuentas de la Embajada en redes sociales. También es responsable de preparar, editar y difundir diferentes documentos y materiales de interés mediante el empleo de diferentes plataformas digitales.

Vale señalar, que en la actualidad la Embajada del Perú en los EE.UU tiene activa presencia –cuentas digitales– en las principales redes sociales<sup>22</sup>:

- **Facebook:** @EmbassyofPeruInTheUSA – 33,829 seguidores.
- **Twitter:** @PeruInTheUSA – 5,203 seguidores y 16,8k *tweets* (desde 2011).
- **Instagram:** @peruintheusa – 911 seguidores y 110 *posts*.
- **Pinterest:** 1045 seguidores, 34,8 mil visitantes únicos al mes.

Dicho esto, a modo de referencia gráfica, incorporo a continuación una selección de contenidos subidos por la OPDD a su portal “*top 10 news newsletter*” –y distribuido a través de las redes–, para tener una mejor idea de qué imagen estamos proyectando en los EE.UU a través del Internet.



Como se mencionó previamente, parte del contenido difundido en las plataformas digitales lo constituyen aquellos asuntos considerados de importancia para las relaciones bilaterales Perú – EE.UU. En el caso del primer gráfico, se difunde la entrevista que sostuvo el embajador De Zela vía telefónica con RPP a propósito de la presentación de las cartas credenciales que lo acreditan como embajador del Perú ante

<sup>22</sup> El número de seguidores data de septiembre de 2019. Además de las cuatro seleccionadas, por su número de seguidores y grado de actividad, la Embajada mantiene cuentas digitales en *Flickr*, *Youtube*, *Flipboard*, *Vimeo*, y *Google Plus*. El contenido proporcionado se estandariza a todas éstas y se actualiza permanentemente.

los Estados Unidos. Como anzuelo para el ciudadano-usuario que desea ahondar en la información, el portal de la Embajada resalta un titular *friendly*: “*Bilateral relations are in an excellent state*”; es decir, “las relaciones bilaterales se encuentran en un excelente estado”.

Ello permite, pues, reflejar –a la vez que se informa al público interesado– desde una perspectiva optimista, lo cordial que se mantiene la relación bilateral a pesar del ruido político presente en ambos países –por diferentes circunstancias–; proyectando así, de arranque, la imagen del Perú como un país amigo de los EE.UU.



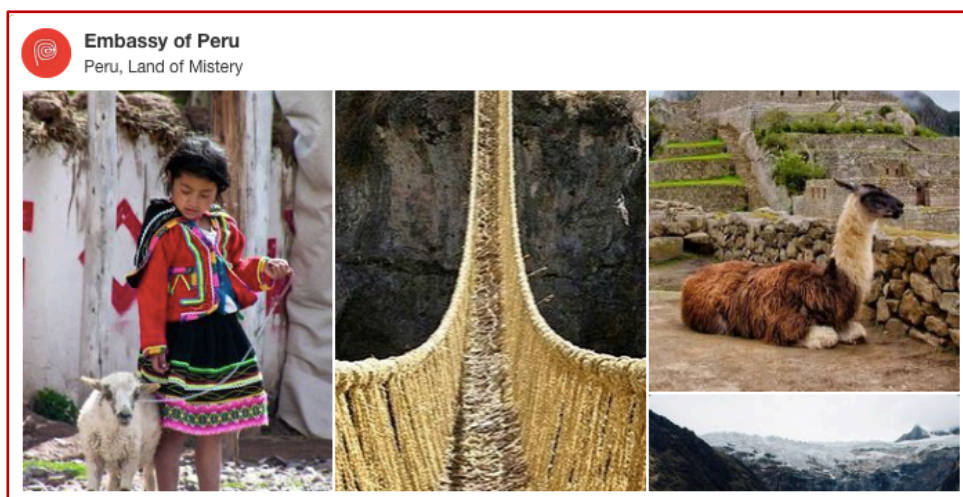
Por su parte, en lo que respecta a la promoción de las políticas gubernamentales y acciones de gran envergadura emprendidas por el Estado peruano en temáticas de interés internacional, se resalta la incorporación de un *banner* bajo el título de “*Think Green, Think Peru*” a propósito de la política del gobierno peruano contra la minería ilegal –aquí específicamente en la región de Madre de Dios–, que direcciona a un *magazine* con elementos gráficos y un relato de los pormenores del megaoperativo en el sector de La Pampa.

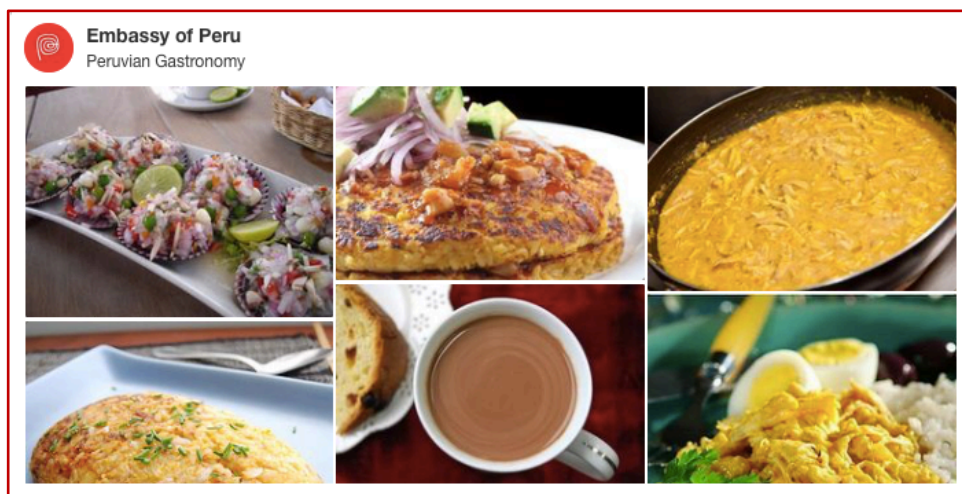
El mensaje es interesante de analizar, puesto que el Perú, como uno de los países más biodiversos del mundo, busca participación activa en la agenda multilateral sobre temas relativos a la protección del medio ambiente. Por ende, comunicar adecuadamente las acciones que emprende el Estado peruano en la materia –en tiempos de alta sensibilidad pública por el futuro de la amazonía–, considero es de suma importancia para el posicionamiento del Perú como país, no sólo rico en naturaleza sino preocupado por su protección y conservación.



La dimensión económica también tiene presencia entre los materiales de difusión de la embajada. Así, se incluye – como se aprecia en el ejemplo – un banner que direcciona a la guía de inversión y negocios 2019–2020 del sector minero; sector de tremenda importancia para el desarrollo nacional y cuyo crecimiento depende –en gran medida– de la voluntad de diversos capitales extranjeros de invertir en él. Y varios de éstos son originarios de los EE.UU.

Aquel informe, preparado por la consultora privada EY con el apoyo del MRE y ProInversión, considero es una buena herramienta de promoción económica –en un sector que es motor de nuestra economía– y, en definitiva, destaco que ésta complementa las labores de proyección de la imagen del Perú como un país rico en minerales y metales, y a la vez seguro para invertir.





Como se mencionó, la promoción del acervo cultural del Perú representa una de las funciones núcleo de ambas la DDP y la OPDD, por tanto se hace una difusión permanente de contenidos de alto impacto visual que, como en las publicaciones de *Pinterest* incorporadas, responden a una cuidadosa selección de imágenes que busquen ser insertas en la audiencia *target* como parte de una estrategia de posicionamiento a nivel cultural.

**GASTRONOMY**

**Gordon Ramsay Adventures  
in Peru's Sacred Valley**

[Read More](#)

Gordon Ramsay and a local farming family dine together and enjoy Lawa de Chuno, a classic dish made with local ingredients in Peru's Sacred Valley.

Finalmente, la gastronomía peruana, en la práctica, constituye una de las armas principales de nuestra Imagen-País. Más aún, se reconoce que el despegue internacional de la cocina peruana ha traído muchos beneficios al país. En virtud de ello, y a propósito de la última visita del reconocido chef Gordon Ramsay al Perú para grabar un especial de *NatGeo*, la OPDD difunde información acerca de su paso por el Valle Sagrado de los Incas como parte de un selecto recorrido por países con vastas riquezas culinarias y culturales. Un gran recurso para captar la atención del público general y fortalecer nuestra imagen como potencia gastronómica a nivel mundial.

De esta manera, pues, se ha buscado dar algunas impresiones acerca de los esfuerzos que viene realizando la Embajada del Perú en los EE.UU en materia de Diplomacia Pública Digital para posicionar, de forma holística, la imagen del Perú en ese país. Esfuerzos que son reconocidos y que merecen, a mi juicio, ser replicados en otras misiones donde el presupuesto lo permita.

De todos modos, pienso que la adopción de una estrategia de proyección integral de la Imagen-País –desde Lima– va a favorecer el fortalecimiento de las acciones en esta materia, en tanto va a procurar dotarlas de un sentido más estratégico –aún–, a partir de la convergencia de las mismas con las acciones que las diferentes Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX) –de MINCETUR– puedan emprender a lo largo y ancho de los Estados Unidos.

### **3.3 La digitalización de la Diplomacia Pública y las comunicaciones en el proceso de modernización de Relaciones Exteriores**

En el presente apartado –y como complemento del anterior– vamos a explorar en qué ha consistido –y viene consistiendo– el proceso de digitalización de la Diplomacia Pública y las comunicaciones del Ministerio dentro de un marco, aún mayor, de modernización de la gestión pública. Virtud de ello, se muestra un *big picture* de la presencia actual del MRE en redes sociales como parte de un análisis general de la gestión en materia de Diplomacia Pública Digital.

En primer término, encuentro preciso poner en contexto la raíz y el proceso de gestación de la política de digitalización del MRE, como parte de un esfuerzo mayor a nivel administración pública, para lo cual nos vamos a remitir a las referencias del Ministro SDR Alejandro Neyra y el –ampliamente citado en el capítulo 1– profesor y consultor español Rafael Rubio, quienes en un artículo para la *Revista Mexicana de Política Exterior* brindan detalles sobre los alcances de la penetración digital en Torre Tagle. Para efectos de enmarcar la presente investigación, sintetizaremos algunos de los elementos más importantes del análisis realizado por dichos expertos en la materia.

De esta forma, la génesis de este proceso se halla en la crisis política –y comunicacional– del año 2009 como consecuencia de los incidentes entorno del conflicto social en Bagua en el que efectivos de la Policía Nacional del Perú (PNP) y habitantes nativos de la zona se enfrentaron por el desalojo de los últimos, quienes se hallaban bloqueando la carretera Fernando Belaúnde Terry por varios días. El popular “Baguazo” tuvo un saldo de 33 personas fallecidas, entre los que se hallan 23 agentes de la PNP y 10 nativos. Este, en palabras de (Neyra & Rubio, 2018, pág. 141) se trataría una “crisis interna con implicancias internacionales”, puesto que de una manera insospechada –por el alcance y rapidez de los circuitos de (des)información– el Perú –y fundamentalmente el Estado peruano– vio temiblemente comprometida su imagen internacional.

Se relata así, que tras una terrible tergiversación de los hechos, los medios de comunicación y las redes sociales inundaron la opinión pública internacional con *fake news* y expresiones de repudio hacia el accionar del Estado peruano, llegando incluso a circular términos agudos como “genocidio”. La realidad es que en un contexto en que los ánimos estaban muy caldeados y ciertamente con una enorme ausencia de buena fe en la labor, los medios de comunicación exacerbaban los hechos, exageraron las cifras, y especularon sobre la base de información falsa. Y, en general, hubo un *framing* de la noticia sumamente desfavorable para la imagen del Perú. Esta crisis –ahora de raigambre comunicacional– rebasó la capacidad de respuesta de la Cancillería peruana en su voluntad por apagar el incendio en los diferentes medios de

comunicación internacionales –y de ese momento en más, en las redes sociales también–.

A propósito de ello, los autores señalan que por entonces no hubo una óptima reacción en cuanto a “elaborar mensajes precisos y encontrar los medios adecuados de respuesta más allá de los habituales comunicados oficiales y de las ayudas de memoria enviadas a las embajadas para que pudieran hacer llegar el mensaje a los principales medios de comunicación locales”. Más aún, es interesante a la conclusión que se llegó, y esto tiene que ver con que “era claro que la Cancillería peruana no había asimilado ni el nuevo lenguaje ni la nueva forma de comunicación efectiva que el siglo XXI estaba desarrollando y construyendo de manera acelerada” (Neyra & Rubio, 2018, pág. 144).

De esta manera, pues, es que se toma la decisión al más alto nivel de convertir esa crisis en una oportunidad. Así, a partir de la asesoría técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que comprendió la realización de un diagnóstico por parte del experto enviado al Perú, Rafael Rubio, se pusieron a disposición del MRE una serie de recomendaciones y elementos a considerar a fin de emprender la revolución digital en el ministerio, tanto en aspectos organizacionales como operativos. En síntesis, el análisis efectuado por la Cooperación Técnica resaltó lo siguiente:

El problema no estaba tanto en la carencia de canales digitales de comunicación, sino en la ausencia de una diplomacia pública. Abordar la digitalización de la Cancillería supuso, por tanto: a) la digitalización y la modernización funcional de las herramientas y los canales utilizados; b) la normativa, que afectaba fundamentalmente los valores de transparencia, apertura y la importancia concedida a la comunicación, y c) la institucional, especialmente en lo que se refería a los procedimientos y al personal y su orientación a la diplomacia pública (Neyra & Rubio, 2018, págs. 145-146)

A partir de este punto, se puede decir, arranca el cambio de enfoque en el MRE respecto del nuevo escenario internacional sobre el que se despliegan las acciones de Diplomacia Pública. Se comprendió que en tiempos modernos, la participación de múltiples agentes no estatales en los circuitos globales de información dotan a estos

de cierto grado de influencia en espacios que antes eran dominio exclusivo de los Estados. Así:

Desde esta perspectiva se adoptó la digitalización como la palanca de cambio en el proceso de adaptación de la diplomacia pública tradicional a la diplomacia pública digitalizada, entendiendo las consecuencias de asumir este nuevo escenario, quizás el más importante, en el que se producían a diario las interacciones entre los distintos sujetos apuntados, con repercusión directa en las relaciones internacionales (Neyra & Rubio, 2018, págs. 146-147)

Como consecuencia del diagnóstico efectuado, el MRE elaboró un plan de acción con una serie de objetivos –que se dividen según sus elementos funcionales–, la definición de las actividades a realizar, los recursos necesarios y los resultados esperados (Neyra & Rubio, 2018). Se propuso, de este modo, la adopción de una serie de componentes normativos dirigidos a mejorar los procedimientos y las dinámicas internas del ministerio, con miras a desarrollar lo que se denomina “estructura de red” en la que se procure una mayor –y más eficaz– coordinación entre los diversos órganos de la entidad.

Otra área en la que se puso énfasis fue la institucional, específicamente en lo relativo a la formación y la preparación técnica de las personas responsables de las labores de comunicación; para ello, se previó igualmente la implementación de un esquema de formación continua para todos los funcionarios, que incluyera la perspectiva de la diplomacia pública digital, procurando así proporcionar las herramientas y competencias necesarias para el empleo oficial de la tecnología y la comunicación *online* (Neyra & Rubio, 2018).

Más adelante, se propuso también el desarrollo del elemento analítico, para lo cual se recomendó el establecimiento de un mecanismo de seguimiento permanente de la información relativa a Perú en los diferentes medios que hoy componen la opinión pública internacional. Uno de similares características al empleado por España –descrito en el capítulo 2–. Finalmente, también se dispuso la adopción de un plan

central de Diplomacia Pública, documento que, como se mencionó, hasta la fecha, no ha sido aprobado, constituyendo así una de las problemáticas abordadas en la presente investigación.

No obstante, es importante destacar que, virtud de las reformas introducidas en el período analizado en torno al modelo de gestión comunicativa con un fuerte componente de Diplomacia Pública, el MRE recibió el premio “Buenas Prácticas en Gestión Pública 2014”, específicamente en la categoría “Relación con la Prensa”, producto de la construcción de una relación de confianza entre la Cancillería y los medios de comunicación durante el proceso ante la Corte Internacional de Justicia contra Chile.

Por otro lado, es válido señalar que los esfuerzos que ha venido realizando desde entonces el MRE se enmarcan en el proceso de Modernización de la Gestión Pública (MGP) que viene impulsando el Estado peruano a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Dicho proceso halla su sustento legal en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, y el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Para entender un poco más de qué se trata la MGP en el Perú, incorporo el concepto trabajado por la SGP:

La Modernización de la Gestión Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

Es importante indicar que la Modernización de la Gestión Pública –que se basa en un enfoque de gestión por resultados, al servicio de la ciudadanía y con rendición de

cuentas– alcanza de manera transversal a todas las entidades públicas que conforman el Estado peruano, sin que ésta tenga afectación sobre los niveles de autonomía que a ellas les confiere la ley (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

En ese sentido, el MRE ha adoptado –como ya se ha visto en el apartado 3.1– este mandato en sus lineamientos de gestión como parte de su proceso de planificación estratégica. De este modo, se resalta la importancia de haber incorporado como OEI.07 en el (Plan Estratégico Institucional - PEI) el “modernizar la gestión del MRE y el SDR”. Si bien ya se ha referenciado un fragmento de éste, es válido indicar que para este objetivo, algunas de las acciones estratégicas institucionales que se incluyen son:

- **AEI.07.01:** Fortalecer (...) el planeamiento estratégico y operativo del MRE.
- **AEI.07.04:** Modernizar la gestión del talento humano –véase en el sentido de fortalecimiento de capacidades, sobre todo el materia de Diplomacia Pública digital–.
- **AEI.07.05:** Fortalecer la Academia Diplomática del Perú como centro de formación y desarrollo profesional del SDR –en el mismo tenor del punto previo–
- **AEI.07.07:** Fortalecer la imagen y la comunicación institucional.
- **AEI.07.08:** Promover el gobierno digital a través del uso estratégico de las tecnologías digitales y datos para así avanzar en la transformación digital de la institución.

Dicho lo anterior, y respecto de la adaptación del Ministerio a las tendencias innovadoras en la gestión del sector, ésta comprendió la introducción del paradigma de la Diplomacia Digital, la cual, en virtud de la revolución tecnológica de los últimos años, procura optimizar la práctica diplomática a través del aprovechamiento de las plataformas informáticas y las redes sociales.

Ahora, si bien este paradigma es trasversal a los trabajos del Ministerio, en tanto involucra también, por ejemplo, la adquisición de nuevos equipos y sistemas

informáticos para la gestión consular, nos interesa enfocarnos exclusivamente en el empleo de estas tecnologías para efectos de establecer: (i) vectores bidireccionales de comunicación con los públicos en el Internet, (ii) canales virtuales para difundir información relevante sobre nuestra política exterior; y (iii) herramientas para la proyección audiovisual de contenidos estratégicamente seleccionados vinculados a la imagen del país.

Y es que como reconoce el profesor Rafa Rubio (2011), la irrupción de las nuevas tecnologías de Internet en las estructuras estatales se justifica en la medida que posibilita la apertura de nuevos canales de comunicación e interacción a través de la red que agilizan, fortalecen y optimizan la coordinación de los procesos de intercambio de información con la ciudadanía, principal destinatario de los servicios que brindan las entidades públicas. En todo caso el desafío, en lo que a comunicación de la política exterior refiere, es aterrizar la narrativa y los contenidos al entendimiento llano de una población que no se encuentra familiarizada con el argot político-diplomático.

Dicho esto, es fundamental dar una mirada a la presencia y el alcance actual del MRE en redes sociales a través de sus múltiples cuentas digitales. Es de destacar que en la actualidad el Ministerio, a través de su cuenta oficial central @CancilleriaPeru, tiene presencia activa en *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, *Flickr* e *Instagram*. Las últimas dos, vale señalar, se caracterizan por enfocarse en la difusión de imágenes y videos oficiales de alto impacto –y calidad– visual como complemento de las notas informativas. En cuanto a la llegada del MRE sobre la comunidad cibernauta, es de indicar que a la fecha @CancilleriaPeru cuenta con –aproximadamente– 225,100 seguidores en *Twitter*, 147,300 en *Facebook*, 12,500 en *Flickr*, 1,500 en *Instagram* y 1,900 suscriptores en su canal de *YouTube*.

Respecto de la clase de contenido difundido a través de estas plataformas y el formato de publicación de cada red social, teniendo a la Diplomacia Pública como eje transversal de la gestión comunicativa, hemos tomado como objeto de referencia las acciones entorno al recientemente realizado III Gabinete Binacional Perú – Chile, que

se llevó a cabo en Paracas los pasados 9 y 10 de octubre de 2019. En torno a este importante evento que reúne a los gobiernos de ambos países se hizo la siguiente cobertura digital:

**Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú**  
October 10 at 11:43 AM · 🌐

Desde Paracas, los presidentes Martín Vizcarra y Sebastian Piñera dan inicio al Encuentro Presidencial y III Gabinete #BinacionalPerúChile.



52,022 Views

Presidencia Perú was live.  
October 10 at 10:49 AM · 🌐

Desde Paracas, los presidentes [Martín Vizcarra](#) y [Sebastian Piñera](#) dan inicio al Encuentro Presidencial y III Gabinete #BinacionalPerúChile.

**Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú**  
October 8 at 4:17 PM · 🌐

#BinacionalPerúChile | ¿Cuáles son los beneficios de los gabinetes binacionales?



**BENEFICIOS**

- ✓ Establecen un marco de trabajo permanente en las relaciones bilaterales.
- ✓ Priorizan los temas de mayor relevancia para ambos países y les otorgan el impulso político necesario.
- ✓ Fomentan un espacio de coordinación binacional entre los sectores y autoridades de ambos países.

PERÚ Ministerio de Relaciones Exteriores

**Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú**  
October 9 at 8:25 AM · 🌐

Conoce cuáles son los 5 ejes temáticos del Encuentro Presidencial y III Gabinete #BinacionalPerúChile que el 10 de octubre reunirá a los Presidentes y Ministros de ambos países en Paracas.



**EJES TEMÁTICOS**

- 01 Asuntos sociales y cultura para la integración.
- 02 Seguridad y Defensa.
- 03 Comercio exterior, inversiones, turismo, y cooperación en ciencia y tecnología.
- 04 Medio ambiente, desarrollo sostenible, asuntos energéticos y mineros.
- 05 Desarrollo e integración fronteriza y asuntos de infraestructura.

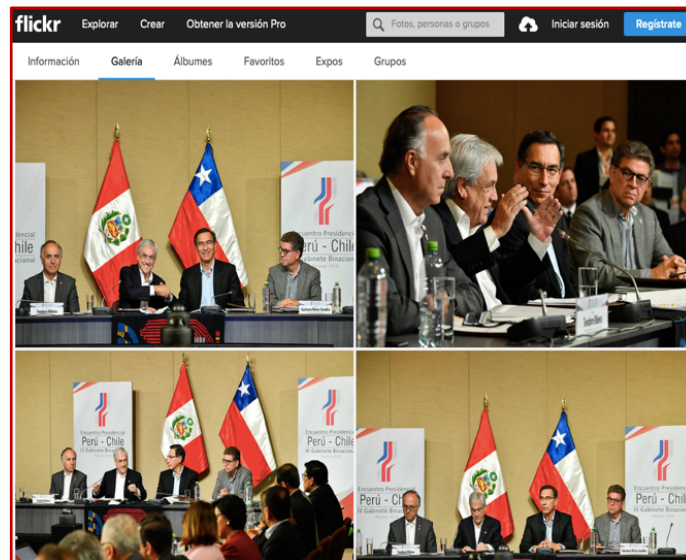
PERÚ Ministerio de Relaciones Exteriores



Encuentro Presidencial Perú - Chile III Gabinete Binacional Paracas 2019.

149 visualizaciones · 7 oct. 2019

👍 7 🗨️ 0 ➦ COMPARTIR 📌 GUARDAR ...



Como es de apreciar, la Oficina General de Comunicación, órgano responsable de la gestión de las redes sociales del Ministerio, dispuso la difusión de este evento a partir de diferentes aproximaciones. De esta forma, en primer lugar, se elaboró un *clip* educativo de 2 minutos 30 segundos en el que se explica de manera muy didáctica en qué consiste el Gabinete Nacional, cuáles son los ejes temáticos de las reuniones y los principales logros fruto del primer año de trabajo bilateral bajo este formato. Éste fue subido al canal oficial de *YouTube* y retransmitido al resto de redes sociales a fin de concientizar a la población acerca de la importancia de este encuentro con los líderes de un país socio y vecino como Chile.

En esa misma línea, se colgaron publicaciones visualmente amigables y de contenido conciso y didáctico en las cuentas de *Facebook* y *Twitter*, las cuales pueden ser rápidamente consumidas y retransmitidas por los usuarios interesados en conocer los pormenores del evento. Es de destacar nuevamente el énfasis en hacer visibles los beneficios de la acción exterior del Perú en esta materia, considerando el gran despliegue de recursos en torno a esta clase de eventos, elemento que particularmente hoy en día preocupa a la ciudadanía. Razón por la cual la transparencia y publicidad de la gestión diplomática, y sus principales resultados, considero robustecen la credibilidad de la Cancillería frente a la población. En cuanto al material fotográfico, éste es recopilado en la galería de *Flickr* de la Cancillería, donde se subió una interesante variedad de imágenes de las reuniones de trabajo.

Por otro lado, es de considerar también las cuentas temáticas “Diplomacia Cultural” y “Diplomacia Económica” en *Facebook* orientada a la gestión digital de las labores de promoción en las respectivas áreas. Si bien constituyen efectivos instrumentos de difusión en los ámbitos que conciernen a la Diplomacia Pública, las cuentas son gestionadas de forma independiente por sus respectivas áreas competentes; la DAC en el caso de la primera, y la DPE, en otra. De esta manera, los contenidos son publicados por cuenta de cada oficina, sin responder a una estrategia de comunicación digital al amparo de la OGC.

Pese a ello, no se le resta mérito a la efectiva labor que vienen realizando las dependencias del MRE respecto de la comunicación digital con las audiencias. No hay que dejar de lado el hecho de que, el activismo de la Cancillería en las redes sociales, representa una de las formas vigentes como se configuran las percepciones –a una escala sin precedentes– permitiendo, como consecuencia, construir una reputación positiva en torno a nuestra política exterior y la imagen de un país comprometido con distintas causas y agendas internacionales.

La comunicación a través de la estructura de redes sociales justamente implica que el destinatario no sea discriminado por nacionalidad, sino que los contenidos

compartidos serán consumidos por todos los usuarios, peruanos y extranjeros, motivo por el cual la selección de contenidos y los *targets* requieren especial atención. En definitiva, el análisis me lleva a concluir de que el enfoque con que se viene manejando las redes sociales del MRE va en el sentido correcto, sin embargo considero que su incorporación como parte de una estrategia integral de Diplomacia Pública –que centralice las cuentas– podría permitir optimizar aún más esta gestión en materia digital.

### **3.4 Marca Perú – Una aproximación a la gestión de la Imagen-País dentro del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

De acuerdo a su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es el organismo del poder ejecutivo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y turismo del país. Esta entidad es responsable de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con el MRE y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En virtud de ello, dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado peruano y suscribe los convenios en el marco de su competencia, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3.

En materia de turismo, la normativa indica que el MINCETUR promueve, orienta y regula la actividad turística en el país, con el objeto de impulsar su desarrollo sostenible, lo que incluye la promoción, orientación y regulación de la artesanía nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2002b). Más aún, si vamos a norma matriz, la Ley de Organización y Funciones (LOF) de la entidad, vemos que dentro de las funciones atribuidas –en el art. 4 – a la misma se halla, específicamente, la de: “Promover la imagen del Perú con el fin de incrementar el desarrollo del comercio exterior y el turismo (...)” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2002a).

A ello hay añadir que, –y como parte también de sus funciones principales contempladas en el art. 5– en tanto responsable de la política de comercio exterior y la

política de turismo, se dispone que ésta se formule, dirija, ejecute y supervise siempre en concordancia con la política general del Estado, y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito; en cuya cabeza se encuentra, por su puesto, el Ministerio de Relaciones Exteriores. De esta manera se hace evidente los puntos de contacto –a nivel macro– en lo que respecta a las competencias del MINCETUR vis-a-vis el MRE en materia de, no solo negociaciones internacionales, sino promoción de la imagen del Perú –con énfasis en el aspecto turístico–.

Continuando con esa línea, en el artículo 4 de la LOF-MINCETUR se expresan los objetivos del Ministerio. Para el sector Comercio Exterior se han definido cinco, y para el sector Turismo, seis (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ley de Organización y Funciones - LOF, 2002a). Ahora, dentro de los objetivos de la entidad que pueden guardar algún grado de relación –funcional– con el ejercicio de la Diplomacia Pública, me permito identificar los siguientes:

- I. Obtención de las mejores condiciones de acceso y competencia para una adecuada inserción del país en los mercados internacionales. Se piensa que mediante una plan articulado de diplomacia pública y Marca-País –estratégicamente orientada a los mercados *target*– se podría contribuir con este propósito directamente ligado al desarrollo nacional;
- II. Promoción del desarrollo de la actividad turística –entendida como un medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país–, objetivo que está íntimamente vinculado a la proyección de una imagen del Perú consistente con los planes de posicionamiento en los mercados internacionales de turismo. Se tratan de enormes mercados de consumidores, de públicos, de gentes, con lo cual la imagen que debe proyectar el Perú debiera ser una de carácter holístico.
- III. Contribución al proceso de fortalecimiento de la identidad peruana, lo cual guarda cercana relación con los objetos de la DAC-MRE y la DGC-MRE, dependencias que colaboran con este propósito tanto

dentro como fuera del Perú. En ese sentido, –y como se concluyó en el cap. 1– una identidad nacional bien cimentada constituye uno de los ingredientes esenciales de toda Imagen-País que se considera robusta.

A modo de compemento, hemos podido rescatar algunos de los objetivos estratégicos institucionales (OEI) de MINCETUR, considerados por el presente compatibles con aquellos vinculados a la Diplomacia Pública. En materia de turismo éstos son: (i) promoción del uso sostenible del patrimonio natural y cultural que forma parte de la oferta turística, (ii) promoción del destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo y uno de los más valorados a nivel mundial, y (iii) consolidación del posicionamiento y desarrollo de la Marca-País.

En materia de comercio exterior, están: (i) participación activa en foros multilaterales de comercio, asegurando el cumplimiento de los compromisos asumidos y defendiendo la posición e intereses del país a nivel internacional, (ii) diversificación y consolidación de la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados internacionales de destino, y (iii) ejecución de las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales.

En línea con esto –y de manera transversal– se incorpora la visión-país del sector contenida en su PESEM 2016–2022, la cual, considero –como (Paredes Moreno, 2018)– puede ser recogida en una futura estrategia integral de Diplomacia Pública y Marca-País, en tanto apunta a:

Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2018)

Por lo expuesto, se considera de vital importancia la incorporación de los sectores Comercio Exterior y Turismo cuya responsabilidad recae sobre el MINCETUR al

esquema de proyección de Imagen-País propuesto, en el que las acciones de Diplomacia Pública sean articuladas con las labores de promoción ejecutadas por esta cartera a través del empleo de la Marca Perú. A fin de tener un mayor alcance sobre la gestión de esta última –especialmente–, analizaré sus dependencias más relevantes para los efectos de la investigación.

### **3.4.1 La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)**

Conforme al artículo 81 del (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2002b), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), es un organismo técnico especializado adscrito al MINCETUR –con personería jurídica de derecho público interno y autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa (Paredes Moreno, 2018)–, cuyo objetivo es “formular y ejecutar las políticas y estrategias de promoción del turismo interno y receptivo, así como desarrollar y ejecutar la difusión de la imagen del Perú en el exterior en materia de promoción turística” (Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2002b, pág. 28).

Del mismo modo, –y con especial énfasis para efectos del trabajo–, la norma atribuye a este organismo la tarea de coordinar y concertar con las entidades e instituciones públicas y privadas las acciones a realizarse en las temáticas referidas en el párrafo anterior. Igualmente importante para las materias que nos atañen en la investigación es la misión institucional de PROMPERÚ, la que se expresa en los términos de:

Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país. (PROMPERÚ, Plan Estratégico Institucional, 2018)

La razón de ser de este organismo, por tanto, guarda una relación directa con los propósitos de la Imagen-País y, por ende, con el ejercicio de la Diplomacia Pública. Si bien restringida la labor a la explotación de sectores específicos, la relevancia institucional de este organismo aumenta como parte de una estrategia mayor que

trabaje sobre todos los aspectos que hacen al *soft power* de un Estado-Nación en la actualidad.

Esto se hace más evidente cuando vamos a la revisión de sus funciones específicas, contempladas en su ROF. En ese sentido, el artículo 3 de dicho documento señala que a ésta entidad se le atribuye las responsabilidades de: (i) desarrollar, difundir, posicionar, administrar y supervisar el uso de la Marca País a nivel nacional e internacional, y (ii) coordinar con las distintas entidades del sector público y privado, las acciones necesarias para la consecución de sus objetivos estratégicos en materia de (...) imagen-país. (PROMPERÚ, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2013).

Respecto a los instrumentos de gestión empleados por PROMPERÚ, se encuentran vigentes el Plan Estratégico Institucional 2016-2022 (PEI-PROMPERÚ) y el Plan Operativo Institucional 2019 (POI-PROMPERÚ). En cuanto al primero de ellos, la entidad se plantea “tres grandes objetivos asociados a sus tres grandes líneas de trabajo, como son la promoción del turismo, la promoción de las exportaciones y la promoción de la imagen-país” (PROMPERÚ, 2018, pág. 3). Para efectos de la presente investigación, nos atañe el Objetivo Estratégico Institucional (OEI) no. 3: “Contribuir efectivamente a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional”.

Para ello, el OEI.03 cuenta con los siguientes indicadores:

- (i) Ranking de Posicionamiento Imagen en el *Country Brand Index* –edición Latinoamérica– de la consultora FutureBrand (Latinoamérica, 21 países): Este indicador se trabaja bianualmente, siendo la próxima edición del ranking en el año 2020. En el último reporte, el Perú ocupó el puesto 4 de 21 países de la región listados.
- (ii) Ranking de Posicionamiento Imagen *Country Rep Trak* (55 países): Como se mencionó en el capítulo 1, este estudio –efectuado por la consultora *Reputation Institute*–, comprende una muestra de aproximadamente 50,000 entrevistados, los cuales proporcionan valorizaciones tanto externas como

internas, mediante la metodología CAWI (entrevista *online*), lo cual permite “medir la admiración, estima, confianza y buena impresión que causa un país en relación a otros, formado a partir de los ítems “admiro y respeto ese país”, “tengo una buena opinión sobre ese país”, “tiene una buena reputación” y “confío en ese país”. De acuerdo al último informe anual de resultados de la entidad (2018), el Perú ocupa el puesto no. 27 de 55 listados. (PROMPERÚ, 2018)

En esta línea, y para la consecución de dicho objetivo, el organismo ha dispuesto una serie de medidas estratégicas –contempladas en su (PROMPERÚ, Plan Operativo Institucional - POI, 2019)– que guardan sendas sinergias con los cursos de acción de la Diplomacia Pública, entre las que se encuentran:

- (i) Utilizar la Marca Perú como una herramienta para promoción del país a nivel internacional y nacional, maximizando su visibilidad y comunicando de manera efectiva nuestras propuestas de valor y ventajas competitivas.
- (ii) Promocionar la Oferta Top Peruana en los que el Perú destaca o puede destacar a nivel mundial relativos al turismo, las exportaciones y la atracción de inversiones.
- (iii) Generar sinergias y enfocar los esfuerzos para promocionar el país en el exterior generando una imagen única, definida, capaz de ubicar al Perú en el mapa perceptual.
- (iv) Lograr cobertura positiva del Perú en la prensa mundial como destino turístico, país exportador y óptimo destino de inversiones.
- (v) Generar orgullo entre los peruanos para incrementar la identidad nacional y motivarlos a sobresalir en las actividades en las que el Perú destaca (PROMPERÚ, Plan Operativo Institucional - POI, 2019).

Como es de evidenciar, el marco de competencias atribuido a PROMPERÚ tiene amplias coincidencias con aquel bajo el que se despliega la Diplomacia Pública desde el MRE –si bien con objetivos orientados más hacia lo económico-comercial–; no

obstante ello, la integración de sus labores bajo un esquema institucional que determine la estrategia holística y los grandes cursos de acción de las diversas entidades involucradas a fin de potenciar la imagen del Perú desde todos los ángulos. Para profundizar más este punto, vamos a incorporar los alcances de la Dirección de Comunicación e Imagen País, en tanto dependencia con incidencia directa en lo que nos atañe, y concretamente el proyecto de Marca Perú, que recae bajo su orbita diaria de gestión.

### **3.4.2 La Dirección de Comunicaciones e Imagen País de PROMPERÚ**

De acuerdo al artículo 60 del (Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2013) de PROMPERÚ, la Dirección de Comunicaciones e Imagen País es el “órgano de línea responsable de proponer y evaluar las estrategias de imagen-país, de mercadeo y comunicaciones, y de producción de eventos y material promocional, en los planes estratégico, operativo y demás políticas institucionales en materia de promoción del turismo y las exportaciones” (pág. 27).

La misma está compuesta, a su vez, por tres subdirecciones<sup>23</sup>: (i) la de Marca País, encargada de proponer, ejecutar y supervisar las estrategias de protección, requisitos de uso de la Marca País, así como administrar su uso y proponer alianzas con el sector pública y privado nacional o internacional, para obtener el fortalecimiento y posicionamiento de la Imagen-País, (ii) la de Mercadeo y Comunicaciones, responsable de elaborar, ejecutar y evaluar las estrategias de publicidad, actividades de prensa y las comunicaciones en el ámbito nacional e internacional, y, (iii) la de Producción, que tiene a su cargo la propuesta, ejecución y supervisión de la producción de eventos y material promocional requeridos para las actividades de promoción de la Imagen-País.

---

<sup>23</sup> Arts. 62, 63, 65, y 67 del (PROMPERÚ, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2013).

Para efectos del presente, vamos a centrarnos en las funciones específicas de las primeras dos, por considerar que son altamente compatibles con aquellas diagramadas por la Diplomacia Pública.

**Tabla No. 14 – Funciones específicas dentro de la Dirección de Comunicaciones e Imagen País**

<b>Subdirección de Marca País</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Apoyar en la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia de Imagen y/o Marca País en materia de promoción del turismo y las exportaciones, en coordinación con las demás unidades orgánicas.</li> <li>(b) Elaborar, proponer y ejecutar las estrategias de desarrollo, resguardo y protección de la Marca País, así como, la aplicación de las modalidades, requisitos y condiciones de su uso y explotación tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>(c) Monitorear la percepción y el posicionamiento de la Imagen País y/o Marca País a nivel nacional e internacional, identificando y proponiendo las estrategias y acciones de comunicación que promuevan su desarrollo y fortalecimiento, a nivel nacional e internacional.</li> <li>(d) Promover la participación y articulación de las entidades públicas y privadas que tengan marcas sectoriales, marcas renombradas o sellos de calidad, para promover la inclusión y difusión de la Marca País</li> </ul>
<b>Subdirección de Mercadeo y Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Elaborar, proponer, ejecutar y evaluar los planes estratégicos publicitarios, para la promoción de las exportaciones, el turismo y la imagen país a nivel nacional e internacional.</li> <li>(b) Proponer e implementar estrategias para desarrollar, fortalecer y potenciar los medios digitales de comunicación que coadyuven a los objetivos de promoción previstos en los planes de promoción aprobados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del ROF-PROMPERU (2013), pp. 28-29.

Visto el marco institucional detrás de la gestión de la Marca Perú (MP), es preciso en este punto explorar un poco más acerca de esta iniciativa sectorial del MINCETUR y evaluar las sinergias que ésta pueda tener con la Diplomacia Pública; ello, a fin de consolidar un marco que articule adecuadamente ambos instrumentos con el objeto mayor de proyectar, de manera más integral, la imagen del Perú en el exterior.

### 3.4.3 El proyecto Marca Perú

A modo de definición institucional y de acuerdo a lo contenido en el (PROMPERÚ, Reglamento para el Uso de la Marca País, 2011), se entiende por Marca Perú (MP) a la herramienta de promoción del Perú que tiene como objetivo impulsar los sectores

turismo, exportaciones, inversiones y, –en general– la imagen del país en el exterior, principalmente en los ámbitos de la gastronomía, el arte y la cultura, el deporte, la educación y el desarrollo de valores y autoestima nacional, tanto a nivel nacional como internacional (art. 4 inc.1).

En ese sentido, se expresa que el uso de la Marca Perú por parte de personas naturales y jurídicas, sean de derecho público o privado, nacionales extranjeras interesadas en el uso de la denominación PERÚ, implica un importante compromiso en tanto busca:

- (i) La promoción del Perú y lo peruano.
- (ii) La competitividad de las exportaciones peruanas.
- (iii) El crecimiento del flujo de turistas hacia el Perú.
- (iv) La atracción de inversiones hacia el Perú. La mejora de la imagen del país en general (art. 4 inc. 2).

Dicha denominación, de acuerdo al art. 4 inc. 2 del referido reglamento, la compone el siguiente diseño característico:



El logotipo señalado representa la forma gráfica del nombre de la Marca, diferenciado por estilo tipográfico y color –uso representativo de los colores que componen la bandera nacional–, y ha sido especialmente dibujado en un solo trazo (PROMPERÚ, Reglamento para el Uso de la Marca País, 2011). Eso en lo que refiere al componente técnico- gráfico de la Marca. Vale indicar que es finalmente PROMPERÚ –en tanto titular exclusivo de los derechos de la MP– la entidad que autoriza el uso de la Marca-País a través el otorgamiento de Licencias de Uso o la designación de Embajadores (art. 5).

En lo que respecta al otorgamiento de licencias, la *web* institucional de la Marca Perú indica que las organizaciones que deseen promover el Perú mediante el empleo de su Marca pueden solicitarlo siguiendo el procedimiento establecido. De esta forma, los tipos de licencia pueden ser tres: (i) Institucional, lo que implica el uso de la MP a nivel organizacional, (ii) Producto, lo que conlleva el uso de la MP para la distinción de los productos peruanos, y (iii) Evento, orientada a los eventos –ferias, por ejemplo– que buscan promocionar el turismo, las exportaciones, las inversiones y la imagen del Perú (Marca Perú, 2019).

Del mismo modo, la designación de los “Embajadores de la Marca Perú” responde a la inclusión a este instrumento de promoción de “personas que por sus logros y éxitos en el ámbito personal y profesional, destacan local e internacionalmente, siendo ejemplos de excelencia y gestores de una buena reputación” (PROMPERÚ, Marca Perú, 2019). Éstos personajes –que dígame encarnan los valores del país– provienen de una amplia gama de ámbitos o sectores, tales como: deporte, gastronomía, literatura, moda, música, ciencia e innovación, cine, turismo, entre otros. Algunos de los más reconocidos son: Juan Diego Flórez, Gian Marco Zignago, Claudia Llosa, Elmer Huerta, Carlos Alcántara y Virgilio Martínez.

A dicho respecto, estoy de acuerdo con (Paredes Moreno, 2018) al considerar que estas personalidades representan herramientas valiosas de diplomacia P2P (people-to-people) –como elemento parte de una estrategia mayor de posicionamiento de Imagen-País–, en tanto pueden constituir un importante elemento que forme parte de una estrategia mayor de proyección de Imagen-País, cuidadosamente diseñada –a través de un esquema de articulación interinstitucional– para acompañar el logro de objetivos concretos de la política exterior.

Por otro lado, la MP también lanzó la iniciativa “Amigos del Perú” en lo que se constituye como un “reconocimiento a aquellas personalidades extranjeras que llevan a Perú siempre en su corazón y lo reflejan promoviendo la imagen positiva del país y de todo lo que tenemos por ofrecer al mundo” (PROMPERÚ, Marca Perú, 2019). En ese sentido, se destacan a –entre otros– los siguientes perfiles: (i) Adolfo Domínguez,

afamado diseñador de modas español que promociona las bondades de la fibra de alpaca peruana a través de sus diseños a nivel mundial, (ii) Huang Zhaohui, empresaria china cuyo aporte fue considerado fundamental para la promoción de los productos peruanos en el país asiático –hoy mercado abierto y con creciente demanda de nuestra producción–, y (iii) Jordi Roca, reconocido chef español que promociona el cacao orgánico peruano a través de su famosa repostería.

Todas estas figuras acompañan – desde su respectivo nicho – la promoción, en mayor o menor medida, de la imagen del país. Una iniciativa digna de reconocimiento, más aún considero que si la estrategia de designación respondiera a criterios concertados estratégicamente en función de la articulación de las políticas exterior, comercial y cultural, habría un mayor impacto inclusive.

Todo esto se ve complementado por las renombradas campañas –publicitarias– que desde el año 2011 emprende la Marca Perú como parte de sus actividades de promoción. En ese sentido, la web institucional señala que “Cada campaña es única y te invita a conocer un lado distinto del Perú” (PROMPERÚ, Marca Perú, 2019). A modo de referencia, una de las más reconocidas –a nivel nacional e internacional– fue la de “Perú Nebraska”, el *mini* documental de 15 minutos de duración que narra la incursión de una delegación –compuesta por destacados representantes– peruana en un pueblo de 600 personas en el medio del estado de Nebraska, EE.UU, que, casualmente, se llama “Peru”.

La variopinta visita –cuidadosamente preparada– muestra cómo esta delegación arriba a Peru –sin tilde– para mostrarles a los habitantes de esa localidad las bondades de la gastronomía y la cultura peruana. Esta ingeniosa campaña –con la que se lanzaba oficialmente la Marca Perú– recibió un reconocimiento en los prestigiosos premios Webby, considerados en los EE.UU los “Óscar del Internet”. Asimismo, el documental obtuvo tres galardones en El Ojo de Iberoamerica, considerado el festival de publicidad más importante de la región (PROMPERÚ, Marca Perú, 2019).

Si bien en ocho años de gestión, se considera que la MP –en general– ha sido efectiva y sumamente funcional a los objetivos de promoción comercial, turística y de la Imagen-País, ésta no ha estado exenta a las críticas y el escrutinio público en su determinado momento. Así, por ejemplo, en 2018, como consecuencia del *videoclip* grabado con el artista Carlos Vives para la canción “Mañana” con la temática de promocionar Lima como destino turístico, y a partir de la publicación del costo del mismo, se generaron múltiples reacciones negativas dentro de la opinión pública local.

En ese sentido, varios medios y usuarios de las redes sociales criticaron el monto invertido en esta campaña, que se dice ascendió a US\$ 1 millón, en tiempos en los que –ciertamente– la ciudadanía está más pendiente y se manifiesta como más sensible a “lo que se dispone con el dinero de nuestros impuestos”. Asimismo, parte de la crítica en las redes se centró en el hecho de que sólo se muestren las zonas más pudientes de la ciudad, y no un *full-scale picture* de la misma. Así, en *Twitter* se encontraban frases desde "el clip parece grabado en Limaflora" hasta "dónde están nuestros cholitos" (Diario El Comercio, 2018a).

Sobre estos puntos, en primer término, si bien considero que toda campaña debe partir de un criterio estratégico y de un marco general de consenso sobre la base del reforzamiento de la identidad de los peruanos –a partir de herramientas de proyección de la Imagen-País como esta–, también hay que situar el contexto y los objetivos determinados por el organismo responsable. En ese sentido, considerando que en el momento del lanzamiento el artista contaba con aproximadamente 4 millones de seguidores en *YouTube*, PROMPERU se plasmó la meta de atraer un mínimo de 28 mil turistas al Perú a partir de un cálculo que estima que por cada millón de visualizaciones de un *videoclip* de este tipo en *YouTube* se “genera” la visita de 80 turistas al país. De esta manera, la entidad puntualizó que el impacto económico de su campaña podría ascender a US\$15 millones (Diario El Comercio, 2018b). Lo cierto es que la fecha –septiembre 2019– el *videoclip* cuenta con 21 millones de visualizaciones, con lo cual el retorno debería ser favorable.

Adicionalmente, pienso que es lógico que en una campaña publicitaria se muestre lo que atrae, no lo que repele, de un determinado lugar. Dicho de otro modo, si lo que se buscaba era insertar la Marca-Perú dentro de un contenido audiovisual de amplio alcance por medios digitales, me resulta claro que, en tanto recurso de promoción turística, se haya optado por mostrar los grandes activos –y atractivos– de la ciudad.

En síntesis, lo ocurrido con la campaña de Carlos Vives pienso nos da una lección acerca de lo desafiante –aunque sumamente importante– que es contar con un marco estratégico debidamente consensuado y articulado de comunicación, no sólo orientado a las audiencias extranjeras sino a las domésticas también, donde muchas veces se hace evidente la brecha entre lo que verdaderamente es un determinado proyecto o iniciativa tangible como esta, y lo que se percibe o se parece que es; además de dar a conocer las perspectivas sobre su potencial impacto –en términos de retorno– al desarrollo del país.

Finalmente, se reconoce que en la actualidad existen esfuerzos de PROMPERU por coordinar –de manera más fluida– con diferentes ministerios, entre los que se pueden destacar al MRE, el MEF y el MINAGRI. No obstante, estos contactos aún se dan en función de temáticas y proyectos específicos, como puede ser la participación en una feria gastronómica en el exterior, y no como parte de un esquema de articulación mayor en pos de proyectar, de forma más holística, la imagen del Perú sobre la base de una concepción integral de la Diplomacia Pública y la Marca-País.

En definitiva, he de reflexionar que la Marca Perú debe constituir un símbolo que nos una a todos como país, en especial atención a que sólo “aquellos países que logran una marca país fuerte, cohesionadora y positiva tendrán una ventaja competitiva para lograr una mayor recordación (y ponderación me permito añadir) en las audiencias claves” a nivel internacional (PROMPERÚ, Marca Perú, 2019).

#### **3.4.4 El papel de la Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior de PROMPERÚ y las Oficinas de Comercio Exterior (OCEX) en materia de promoción**

Conforme al artículo 58 del (PROMPERÚ, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2013), la Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el exterior es el órgano de línea dentro de la estructura de PROMPERÚ responsable de dirigir, coordinar, evaluar y supervisar a las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior – OCEX, en función de las políticas, lineamientos, objetivos y metas de ese sector. Esta dependencia cobra relevancia para efectos de la presente investigación a partir de sus atribuciones específicas (art. 59), entre las que destacan:

- (i) Formular, proponer, supervisar y evaluar el cumplimiento de los planes estratégico y operativo de promoción de exportaciones, turismo e imagen país a ejecutarse a través de las OCEX, en el ámbito de sus competencias y funciones.
- (ii) Dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de las actividades de promoción a cargo de las OCEX.
- (iii) Promover a través de las OCEX, el desarrollo y gestión de la red de contactos en los mercados dentro del ámbito de su circunscripción.
- (iv) Coordinar con la Dirección de Comunicaciones e Imagen País, la planificación y supervisión de las acciones de mercadeo, publicidad y comunicaciones, desarrollo de material promocional, organización de eventos y difusión de la Marca País, para ejecutar las actividades de competencia de las OCEX, previstas en los planes de promoción de las exportaciones, turismo e imagen país (PROMPERÚ, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2013).

Por su parte, el brazo ejecutivo de las diferentes iniciativas de promoción, en el ámbito de estas competencias, lo compone la red de Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX). De acuerdo a la norma (art. 69), se define a las OCEX como los órganos desconcentrados de la entidad en el exterior, dependientes funcionalmente de la Dirección descrita, encargadas de llevar a cabo las actividades previstas en los

planes de promoción de las exportaciones, turismo e inversión privada en el exterior, en el ámbito de sus determinadas circunscripciones (PROMPERÚ, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2013).

Vale señalar que cada una de estas OCEX se encuentra a cargo de un Consejero Económico Comercial, debidamente acreditado por el MRE para ejercer en el Estado receptor. Más aún, la norma expresa que éste depende jerárquicamente del Jefe de Misión en el Estado receptor para todo lo que tenga que ver con aspectos diplomáticos y de representación (art. 69).

Ahora, en tanto órganos responsables de ejecutar y evaluar acciones de difusión, promoción y protección de la Marca Perú en los mercados donde operan, las OCEX cobran suma relevancia a la hora de ejecutar las acciones de proyección de la Imagen-País bajo el esquema articulado sugerido en el presente trabajo. Por este motivo, se las incorpora bajo el criterio de que éstas, conjuntamente con las embajadas y consulados, son las instituciones llamadas a poner en marcha la articulación de las actividades de promoción bajo la Marca-País con una –eventual– estrategia integral de Diplomacia Pública.

A fin de tener una mejor idea de cuál es el alcance actual de nuestra red de 35 Oficinas Comerciales en el Exterior, y con el objeto de evaluar la configuración de futuros nichos de promoción integral –DP + MP– incorporamos al presente la relación de ciudades donde hoy las OCEX se encuentran presentes (art. 71).

- **Estados Unidos de América:** Toronto, Miami, Washington D.C, Los Ángeles y Nueva York.
- **América Latina:** México D.F., Panamá, Sao Paulo, Santiago de Chile, Caracas, La Paz, Bogotá y Quito.
- **Europa:** Estambul, Bruselas, Rotterdam, Londres, Milán, París, Moscú, Madrid, Hamburgo, Ginebra y Lisboa.
- **Asia:** Beijing, Nueva Delhi, Yakarta, Tokio, Seúl, Tel Aviv, Dubái y Taipéi.
- **África:** Accra, Pretoria y Rabat (PROMPERÚ, 2013).

Sobre la base de la presencia institucional del Perú en el exterior –red de embajadas, consulados y OCEX– lo siguiente, en lo que respecta a la fase de análisis prospectivo y diseño, es realizar un estudio estratégico y selección de aquellas ciudades donde se deban concentrar los primeros esfuerzos en potenciar la proyección de la imagen del Perú, a partir de la articulación de acciones multisectoriales de comunicación, difusión y promoción integral, con el fin de cultivar percepciones y vínculos positivos con esos públicos, mercados y Estados.

Desafortunadamente, y según lo que relata la doctora Teresa Mena, Directora de Gestión y Monitoreo de las OCEX, para efectos de la investigación predecesora de (Paredes Moreno, 2018, pág. 111), en la actualidad la coordinación de las OCEX con otros sectores se limita a gestiones de índole administrativo –en su mayoría– con la Cancillería.

Ello específicamente a través de la –ya analizada– Dirección de Promoción Económica (DPE), con la que se producen si, reuniones y encuentros, pero sin una periodicidad específica, institucionalizada que este enmarcada dentro de una estrategia común de proyección de la Imagen-País. Por otro lado, indica que si bien la relación es más fluida con los OSE del MRE, esta se encuentra se limita –por lo general– a la preparación de informes para el Jefe de Misión, la participación en algún evento o uno que otro asunto administrativo (Paredes Moreno, 2018). Por ende, una de las ideas centrales del presente trabajo es sugerir un esquema institucional en el que el marco de colaboración entre todos los agentes del Estado en el exterior se vea estratégicamente potenciado.

### **3.5 Otros actores relevantes en la configuración de la imagen del Perú en el exterior**

Hasta este punto se ha revisado los diferentes marcos institucionales y funcionales los cuales la Diplomacia Pública y la iniciativa Marca Perú son configuradas y ejecutadas. En tanto emprendimientos sectoriales independientes, la competencia sobre la primera recae sobre el MRE y sus OSE, y la segunda, sobre el MINCETUR, a través de PROMPERÚ. No obstante, como ocurre en el caso español, aplicando un criterio

eminentemente práctico, existen determinadas instituciones que, también como estos ministerios, tienen algún grado de incidencia sobre la configuración de percepciones positivas a favor del Perú en el exterior; que igualmente intervienen en el proceso externo de construcción de una imagen sobre el Perú, o, más aún, al proceso interno de proyección de la misma.

Motivo por el cual, a fin de abordar en última instancia un esquema de articulación interinstitucional, opto por incorporar aquellas entidades peruanas que considero caen en la mencionada categoría.

### **3.5.1 El Ministerio de Cultura**

De acuerdo a la Ley No. 29565, Ley de creación del Ministerio de Cultura (MINCUL), este organismo del Poder Ejecutivo se constituye como el ente rector del Estado peruano en el sector cultura (art. 5). De esta forma, el MINCUL tiene dentro de sus áreas programáticas de acción (art. 4), las siguientes: (i) patrimonio cultural de la Nación, material e inmaterial, (ii) creación cultural contemporánea y artes vivas, (iii) gestión cultural e industrias culturales, y (iv) pluralidad étnica y cultural de la Nación.

Por su parte, conforme a la información proporcionada en la plataforma digital única del Estado peruano respecto de las labores del MINCUL, y en relación con la temática que nos atañe, destacamos algunas de sus funciones en la siguiente presentación institucional:

Nuestras principales funciones son formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible, (...), fomentar toda forma de expresiones artísticas, (...), planificar y gestionar con todos los niveles de gobierno actividades que permitan el desarrollo de los pueblos amazónicos, andinos y afroperuanos; todo ello propiciando el fortalecimiento de la ciudadanía e identidad cultural y abriendo espacios de participación de todas las culturas, mediante lo cual democratizamos la cultura para acercarla al ciudadano. (gob.pe, 2019)

La importancia de contar con una entidad de dicha naturaleza dentro de la estructura de un Estado cuya esencia misma e identidad nacional tiene una raigambre multicultural y étnicamente diversa, y que por tanto, desea proyectarse a nivel internacional como tal, es evidente. Ahora, por ley, –y como se mencionó– la Dirección para Asuntos Culturales del MRE es la dependencia responsable de la ejecución de la política cultural del Perú en el exterior.

En esa sintonía, el art. 2 del ROF-MINCUL (Ministerio de Cultura, 2013) determina que el ámbito de competencia del MINCUL se circunscribe al territorio nacional. Sin embargo, se considera que la *expertise* y los conocimientos a profundidad de los funcionarios de dicho ministerio en materia de gestión del patrimonio cultural del Perú, pueden configurar un importante aporte a las instancias de diseño de la estrategia integral y los diversos planes de acción para cumplir el multipropósito de proyectar de forma holística la Imagen-País, sobre la base de un fuerte componente de promoción cultural que, como consecuencia de su eficacia y sostenimiento en el tiempo, contribuya a fortalecer la identidad nacional y el sentido de pertenencia de la comunidades peruanas en el exterior.

Y es que a criterio del presente, “democratizar la cultura” debe implicar también la incorporación de la diáspora peruana a toda dinámica de empoderamiento de la ciudadanía nacional, más aún cuando se busca que ésta sea agente de promoción y proyección de la imagen del Perú como parte de un esquema estratégico de diplomacia P2P.

### **3.5.2 El Ministerio de Educación y la gestión del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC)**

En términos generales, el Ministerio de Educación (MINEDU) es considerado por ley como el organismo del Poder Ejecutivo competente en los temas de educación, deporte y recreación. En ese sentido, como indica su ROF, es la entidad responsable de formular las políticas nacionales y sectoriales concernientes a su sector, en armonía

con los planes de desarrollo y política general del Estado (Ministerio de Educación, 2015).

Ahora, en el marco de sus funciones específicas (art. 3) y para efectos de lo que nos concierne, se destaca que dicha entidad sea la encargada de: (i) dirigir, regular, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas de becas y crédito educativo, a fin de promover el acceso a una educación de calidad y la formación de capital humano, y (ii) promover la suscripción de convenios de cooperación internacional en las materias de su competencia (Ministerio de Educación, 2015). De allí que su vínculo funcional con el MRE sea estrecho particularmente en estas áreas. A pesar de ello, aún no se ha evidenciado que el *scope* del trabajo conjunto entre ambos ministerios incorpore un abordaje estratégico –que vaya más allá– sobre cómo esta gestión educativa frente al plano externo pueda ser capitalizada dentro de un esquema mayor de proyección de Imagen-País.

Para entender este aspecto en particular a mayor profundidad es preciso incluir en el presente análisis al Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC). El PRONABEC, creado en 2012 mediante la Ley No. 29837, como su nombre lo indica es un Programa Nacional dependiente del MINEDU, aunque con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera y presupuestal<sup>24</sup>, el cual es responsable del diseño, planificación, gestión, monitoreo y evaluación de becas y créditos educativos para el financiamiento de estudios de educación técnica, superior e idiomas (Ministerio de Educación, 2015) (PRONABEC, 2012). Su finalidad es contribuir con la equidad en la educación superior, garantizando el acceso en esta etapa, a los estudiantes de escasos recursos económicos y alto rendimiento académico.

En dicha línea, resulta interesante señalar en concreto algunas de las funciones específicas del PRONABEC que puedan constituir la base para su incorporación –

---

<sup>24</sup> En tanto Unidad Ejecutora 117 del Pliego 010 del MINEDU.

funcional– a una eventual estrategia integral de Diplomacia Pública. Entre ellas se encuentran:

- (i) Diseñar y ejecutar las estrategias, políticas, lineamientos y prioridades respecto al otorgamiento y recepción de becas y créditos educativos.
- (ii) Promover la participación de instituciones internacionales para ampliar la cobertura del PRONABEC.
- (iii) Asegurar la adecuada selección y permanencia de los beneficiarios, implementando un acompañamiento integral a fin de garantizar la culminación de los estudios.
- (iv) Realizar el seguimiento y evaluación de los resultados del PRONABEC a efectos de proponer mejoras en su diseño e implementación.
- (v) Gestionar el apoyo y la coordinación sectorial, multisectorial, nacional e internacional al desarrollo de la estrategia nacional de becas y créditos educativos del país.

Para dichos propósitos, este Programa Nacional cuenta con cuatro órganos de línea: (i) la Oficina de Coordinación Nacional y Cooperación Internacional, (ii) la Oficina de Gestión de Becas, (iii) la Oficina de Gestión de Crédito Educativo, y (iv) la Oficina de Bienestar del Beneficiario (PRONABEC, 2012), que se encargan de gestionar en todas las etapas la captación de becas por parte de instituciones educativas en el extranjero, y el otorgamiento de las mismas, y de créditos educativos, por parte del Estado a estudiantes peruanos que aspiran a realizar estudios en el exterior, y a estudiantes de otros países que igualmente desean venir a seguir estudios en el Perú. Por ende, su incidencia sobre la configuración de la imagen del Perú en el extranjero cobra relevancia a partir de la incorporación del capital humano –y sus potencialidades– a la ecuación.

Y es que como se demostró en el capítulo 1, uno de los ejes de la Diplomacia Pública contemporánea –aquella llevada a cabo por los grandes Estados–, es la utilización de programas de becas e intercambio estudiantiles como parte de una concepción integral de la misma, en la que las relaciones humanas juegan un papel importante en la consolidación de la imagen del Perú en determinados espacios. Especialmente en aquellos en los que la presencia del país en el imaginario colectivo sea limitada; es decir, lugares donde no se tengan mayores conocimientos acerca del Perú, para lo cual

los estudiantes peruanos que emigren –como parte de estos programas– pueden ser sumamente funcionales de ser instruidos efectivamente en el marco de una estrategia integral de proyección de Imagen-País.

Tal y como se mencionase, se encuentran los ejemplos de Estados Unidos con el programa de becas *Fullbright*, el Reino Unido con la beca *Chevening* o la propia China con sus Becas de Reciprocidad (manejadas estratégicamente a nivel bilateral). Está claro que los mencionados representan Estados de proyección global, y por tanto gran parte de sus iniciativas –en atención a la complejidad de las relaciones internacionales contemporáneas abordada en el capítulo 1– están orientadas a la consolidación de su *soft power*, por lo que es previsible que la apuesta en grande de estos programas de intercambio responda a un criterio estratégico, de largo plazo, de generación de simpatías y buenas percepciones en importantes públicos –como son las comunidades académicas– como parte de los objetivos de su política exterior.

No obstante, reducida la escala y ajustados los presupuestos, creo que dicha concepción es igualmente importante de considerar para aquellos Estados que opten por el despliegue activo de una Diplomacia Pública, con un enfoque integral, que favorezca una imagen positiva sobre sus países, a largo plazo, sobre la base del trabajo minucioso con los diferentes agentes –en este caso los propios ciudadanos– involucrados. Y es que el Perú es un “país en desarrollo que aspira a fortalecer las competencias de su capital humano” (Paredes Moreno, 2018, pág. 120) mediante esta clase de programas, situación que puede ser explotada para *tacklear* objetivos de ambos sectores educación y relaciones exteriores.

En definitiva, considero que la educación es también un recurso válido para incidir sobre las percepciones que –sobre todo futuras generaciones– se puedan cultivar sobre el Perú a nivel internacional. Y justamente en atención a la importancia de la diplomacia P2P considero que, el MINEDU, a través del PRONABEC, deben formar parte del esquema de articulación multisectorial que el presente trabajo esgrime.

### 3.5.3 El Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) y la gestión de TVPerú

Como se describió en el primer capítulo del presente trabajo, la radiodifusión internacional constituye uno de los principales componentes de la gestión del entorno internacional en materia de Diplomacia Pública, conforme a (Cull, 2009, págs. 55-56). En ese sentido, el actor internacional –en este caso el Estado– emprende acciones estratégicas por medio de la utilización de medios de comunicación tradicionales y las TICs para influir en las audiencias extranjeras, principalmente a través de servicios noticiosos. Esta arista, por tanto, es considerada de suma importancia en el largo y delicado proceso de formación de percepciones y una imagen positiva en la opinión pública internacional.

Dicho esto, y aterrizando esta noción a nuestro caso, he optado por incorporar los alcances de la gestión del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), organismo público autónomo adscrito al Ministerio de Cultura<sup>25</sup>, conformado por los medios de comunicación TVPerú, Radio Nacional del Perú y Radio La Crónica, de propiedad del Estado peruano, por considerar su potencial aporte a la estrategia integral de proyección de la imagen del Perú en el exterior. Para dicho propósito, vamos a enfocarnos en las potencialidades de TVPerú en lo que respecta a su difusión fuera del país, sin detrimento de la relevancia estratégica que sus señales de radio puedan adquirir más adelante.

En primer lugar, tal y como indica su ROF (arts. 2 y 3) –actualizado en 2018–, la finalidad del IRTP es “colaborar con la Política de Estado en la educación y la formación moral y cultural de los peruanos, y su objetivo –general– declarado es “llegar a toda la población nacional, a través de los medios de radiodifusión sonora y por televisión a su cargo, con programas educativos, culturales, informativos y de esparcimiento” (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2018). Para ello, el IRTP estructura los siguientes

---

<sup>25</sup> Mediante Decreto Supremo N° 061-2016-PCM del 15 de agosto del 2016, se adscribió el IRTP al Ministerio de Cultura, habiendo estado previamente, desde su creación, bajo la esfera de la PCM y el Ministerio de Educación.

órganos de línea (art. 5): (i) Gerencia de Televisión, (ii) Gerencia de Radio, (iii) Gerencia de Prensa, (iv) Gerencia de Comercialización, (v) Oficina de Filiales, y (vi) Gerencia Técnica y de Operaciones.

Para efectos del presente, nos interesa algunas labores de la Gerencia de Televisión, la cual tiene entre sus funciones específicas (art. 33): (i) planificar, coordinar, dirigir, supervisar y desarrollar las actividades de programación, producción y emisión de programas de TV, (ii) realizar la selección de contenidos propios y externos para ser emitidos en la Red Nacional de Televisión, (iii) elaborar un rol de programación semanal, y (iv) propiciar y presentar programas televisivos de interés nacional que impacten con mayor relevancia en la opinión pública (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, Reglamento de Organización y Funciones - ROF, 2018).

Es interesante descubrir cómo estas funciones se compatibilizan con el ejercicio propio de la Diplomacia Pública. La importancia de generar contenidos, con carácter estratégico, orientado a la información e influencia de audiencias extranjeras, es vital para todo esquema de proyección de Imagen-País; y por ende las acciones que el IRTTP pueda emprender en el marco de sus funciones, considero, no sólo serían ciertamente instrumentales a la estrategia integral sugerida, sino que su impacto puede ser crítico y decisivo en la consecución de los objetivos trazados.

Si bien la historia de TVPerú se puede remontar a 1958, año en que se iniciaron las primeras transmisiones del Canal 7 de Televisión –siendo la primera estación instalada en el país–, quiero incidir, sin ignorar su historia, en la ejecución del proyecto “Recuperación de la Capacidad de Transmisión de la Televisión Estatal” (2008-2009) que, como resultado del acuerdo de financiamiento entre los gobiernos del Perú y Francia, se concibió con el objeto de “mejorar la capacidad de transmisión de programas de televisión del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), para cumplir con su misión de contribuir al desarrollo de la educación, difusión de la cultura, el entretenimiento y formación de valores de la población” (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, Sobre el IRTTP y TVPeru, 2019). Este proyecto, en

definitiva, considero contribuyó a apuntalar la calidad de la programación presentada por la televisión pública peruana. El puntapié para lo que podría venir más adelante.

En segundo término, es fundamental incorporar dos aspectos relativos a la modernización de la gestión del IRTP en materia televisiva: (i) la materialización de la señal internacional de TVPerú y (ii) la penetración digital de la plataforma de TVPerú.

Respecto del primer elemento, es de indicar que la señal TVPerú Internacional fue lanzada oficialmente en diciembre de 2017 y –como hito– a partir del 1 de octubre de 2018 se logró, gracias a su alojamiento en el satélite de comunicaciones *Intelsat 11* y la combinación con tecnología de fibra óptica y operadores de cable que redistribuyen la señal, que ésta tenga cobertura sobre la totalidad del continente americano; adicionalmente ha permitido que dicha señal llegue a 32 países de Europa y 4 del norte de África, tal y como lo anunciase entonces el Presidente del Directorio del IRTP, Hugo Coya. Considerando que aproximadamente el 80% de los peruanos que residen en el exterior se concentra en Estados Unidos (30,9%), Argentina (14,5%), España (14,3%), Chile (11,2%) e Italia (10%)<sup>26</sup>, la implicancia de contar con una plataforma de difusión de contenidos con dicha cobertura es de una relevancia clave.

Más allá de lo funcional que esta señal pueda ser para atender las necesidades informativas de los connacionales en el exterior y para favorecer un mayor arraigo con su identidad peruana, nos interesa esta poderosa herramienta por su capacidad de llegada a un número importante de audiencias extranjeras. Son actualmente 66 audiencias<sup>27</sup> nacionales en total sin contemplar los nichos de interés que puedan existir dentro de cada una de éstas. Son públicos a los cuales hoy el Perú puede estratégicamente apuntar a insertar sus distintos contenidos audiovisuales –de calidad– en materia informativa, cultural, educativa y de entretenimiento.

---

<sup>26</sup> De acuerdo a los datos proporcionados por el informe “Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros, 1990 – 2017”, preparado por el INEI en colaboración con el MRE.

<sup>27</sup> Se consideran 30 países americanos, 32 europeos y 4 africanos, según la información proporcionada por la *web* institucional de TVPerú Internacional.

Otro aspecto interesante es que TVPerú Internacional cuenta con una variada programación para todas las edades. Desde programas infantiles para incentivar la creatividad en niños y niñas, hasta contenido que muestra las maravillas del Perú como “Sucedió en el Perú” y “Reportaje al Perú” (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, 2019). Con lo cual el espectro de cobertura generacional también se perfila como uno de las fortalezas de esta señal, la cual, explotada correctamente, puede coadyuvar en gran medida los esfuerzos de la Diplomacia pública.

De esa manera, se abren valiosos espacios para difundir contenidos en materia de historia, literatura, ciencia y tecnología, diversidad cultural y arte, a la que se pueden añadir formatos –estratégicos– en los que se transmita a los públicos información sobre los compromisos del Perú en distintas temáticas globales, como puede ser la protección del medio ambiente, la lucha contra la pobreza o la promoción de la democracia. La fineza se debe hallar en la selección de los contenidos.

Por otra parte, es preciso indicar que las producciones nacionales difundidas por TVPerú Internacional –algunas de ellas emitidas en lenguas nativas como el quechua, aimara y asháninka–, apuntan a mostrar lo mejor del Perú y reflejar la diversidad cultural que existe en el país. No obstante –y en referencia a los desafíos persistentes–, la señal de TVPerú aún no genera ni difunde contenidos en otros idiomas, como el inglés o el francés; idiomas que, para efectos de un plan de Diplomacia Pública, pueden constituir interesantes *targets* en un inicio. La apuesta, pues, debiera tener esa doble visión de explotar la gestión comunicativa hacia ambas audiencias peruanas –de la diáspora– y extranjeras, potencialmente interesadas en conocer más acerca del país.

En definitiva, TVPerú Internacional es la forma más materializada en que se proyecta la imagen del país en el extranjero –y como tal debe emplearse criteriosamente–, empero, no la única. De hecho, en virtud de la gran revolución de las comunicaciones y la información –descrita ampliamente a lo largo del trabajo–, y la introducción de nuevas tecnologías para la transmisión de contenidos, el consumo de la televisión

tradicional como la conocemos, se ha visto reducido en los últimos años<sup>28</sup>. Con lo cual, el desarrollo de nuevos canales para la llegada a los diferentes públicos, especialmente los integrados por *millenials*, se torna imperativo para cualquier estrategia de Diplomacia Pública y posicionamiento de Imagen-País.

Finalmente, es relevante para efectos de esta investigación incorporar los alcances de la penetración digital de la plataforma de TVPerú. Así, virtud de las gran tendencia hacia la digitalización, esta penetración se produjo a partir de la adopción de la infraestructura técnica de la televisión digital terrestre, también conocida como TDT, para soportar a la emisora. Esto se dio en el marco de una política impulsada por el gobierno peruano desde el 2009, año en que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) anunció la elección del estándar digital ISDB-Tb, desarrollada en Japón y modificada en Brasil, para la creación del sistema de televisión abierta digital, a partir de lo cual se adoptó un Plan Maestro de Implementación de la TDT que se ha venido ejecutando en el transcurso de la última década (Larco, 2019). Tal y como refiere Miriam Larco, Directora de la Secretaría Técnica del Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú, cabe resaltar que el Perú es el segundo país de América Latina en adoptar el sistema ISDB-Tb, después de Brasil.

En corto, la TDT es un tipo de televisión que se produce, post produce y emite a través de la tecnología digital. De acuerdo a (Karbaum, 2018), docente de comunicaciones, este medio fue primero analógico y a partir de los años 90 se comenzaron a implementar equipos digitales para migrar al entorno binario. Y es que la TDT, según indica el experto, cuenta con ventajas como el acceso a “una mejor calidad de imagen y sonido, la posibilidad de recibir la señal en dispositivos en movimiento como celulares (a través del segmento one seg) o una mejor utilización del espectro electromagnético al poder transmitirse varios canales digitales por el mismo ancho de banda en el que antes solo se podía emitir un canal analógico” (Karbaum, 2018). Esto

---

<sup>28</sup> Múltiples estudios – y artículos – advierten que la televisión tradicional viene cayendo en picada. Su consumo global cae a un ritmo de doble dígito. Esto se viene dando porque los espectadores optan por migrar cada vez más a plataformas en el internet, lo cual está obligando a las emisoras a “reciclarse”.

es lo que ha permitido la migración de TVPerú al campo digital con su portal TVPerú Play, siendo una de las primeras emisoras peruanas en hacerlo, a partir de lo cual su programación se amplía a una cobertura sin fronteras.

Hoy, gracias a este proceso de modernización de la gestión comunicativa, TVPerú puede difundir sus contenidos –entre otros– a través de: (i) su propio aplicativo, el cual puede ser albergado en ambos sistemas operativos *iOS* y *Android*, (ii) su página *web* <https://www.tvperu.gob.pe/play>, y (iii) su multiplataforma de redes sociales, con contenidos para *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *YouTube*. Éste último permite la segmentación de contenidos por temática en *clips* de pocos minutos, lo que permite maximizar la circulación de los mismos. Un ejemplo de ello es la transmisión en vivo y posterior *upload* del discurso del presidente Vizcarra en la Asamblea General de Naciones Unidas.

En síntesis, la importancia de incluir al IRTP en una eventual estrategia de proyección integral de la imagen del Perú en el exterior es fundamental. La radiodifusión internacional de contenidos funcionales a los objetivos de política exterior es una pata esencial de todo esquema de Diplomacia Pública, y por tanto ésta no debiera ser marginada de toda acción articulada de comunicación con los públicos-objetivo. Su eventual grado de participación será profundizado más adelante.

### **3.5.4 Editora Perú y la gestión de la Agencia Peruana de Noticias Andina**

Creada en 1981, la agencia Andina, cuyo nombre oficial es Agencia Peruana de Noticias Andina, es la agencia de noticias del Estado peruano. Su dirección recae sobre Editora Perú, la empresa peruana de servicios editoriales creada en 1976, que aparte de Andina agrupa al diario El Peruano y Segraf –servicios gráficos y papelería–. Así, de acuerdo al ROF de Editora Perú, ésta tiene dentro de sus atribuciones (capítulo 1.4) la responsabilidad de “procesar y difundir noticias en el Perú y en el extranjero a través de la Agencia Peruana de Noticias Andina, su portal de Internet y otros medios tecnológicos” (Editora Perú, 2019).

Dentro de la estructura de Editora Perú, se encuentra con un órgano de línea llamado Dirección de Medios Periodísticos encargado de gestionar la línea de negocio de los medios de comunicación de la empresa (capítulo 7). Éste, a su vez, tiene una Subdirección con el mismo nombre compuesta por tres Departamentos: (i) Digital, encargado de la elaboración y difusión de los contenidos periodísticos en las redes sociales y sitios *web* de la empresa, (ii) de Producción Audiovisual, responsable del proceso de producción periodística audiovisual y multimedia a publicarse en las plataformas digitales periodísticas de la empresa, y (iii) de Informaciones, a cargo de gestionar la cobertura de los hechos para la producción y difusión de contenidos periodísticos de Andina (Editora Perú, 2019).

En concreto y de manera transversal, estas dependencias cargan la responsabilidad de gestionar las corrientes de información acerca de la coyuntura política, económica y social del Perú hacia el exterior, en tiempo real, a través de su multiplataforma *online*. Ergo su capacidad de incidir –y participar en la configuración– en la opinión pública, particularmente la nacional y regional, como agente difusor y promotor de una determinada narrativa pública puede ser clave para la estrategia que esbozamos en el presente trabajo. La credibilidad de Andina construida con los años permite, además, que los medios de comunicación internacionales la tomen como su fuente informativa primaria, especialmente cuando se trata de algún *breaking news* directamente ligado al Perú. Por tanto, y en virtud de cuan importante es la fase de selección de contenidos y el *framing* para la transmisión de los mismos, la incorporación de Andina al modelo de articulación interinstitucional sugerido es vital.

En cuanto a la cobertura de Andina en redes sociales, encontramos, por ejemplo, que ésta, a través de su cuenta @Agencia\_Andina en *Twitter* –abierta en 2009– tiene una presencia activa con decenas de *tweets* diarios –y *retweets* de noticias relevantes para el país– para sus 535 mil seguidores<sup>29</sup>. Dado que el manejo de Andina en esta red

---

<sup>29</sup> A septiembre de 2019.

social se orienta a coberturas en tiempo real, el tipo de *tweet* en dicha cuenta suele incluir un titular de alto impacto, a veces etiquetando a los protagonistas –como suele ocurrir con @MartinVizcarraC– o empleando *hashtags*, una fotografía referencial y un *link* que direcciona al portal andina.pe con la noticia debidamente desarrollada.

En cuanto a su presencia en la red social *Facebook*, la cuenta @agenciandina cuenta en la actualidad con 275 mil seguidores, lo que implica un importante número de suscriptores con acceso directo a los contenidos generados y compartidos en esta plataforma. Así, el post promedio incluye el *headline* con el link directo a andina.pe, un copete introductorio a la noticia de –en promedio– cuatro a cinco renglones, y el recurrente manejo de emoticones. El *core* de la interacción con el público en esta red social se halla en la generación de reacciones a partir de las informaciones proporcionadas, y multiplicadores de su difusión mediante la opción “compartir”. Asimismo, el perfil de Andina cuenta con un *fan page*, en la que se suben los videos que suelen acompañar la noticia, y que entran en esta sección donde la circulación –y el consumo exponencial– es mayor por parte de los usuarios.

Por su parte, a través de *Instagram*, @agenciaandinapara difunde material fotográfico, videos y coberturas especiales con sus *stories* para sus 28 mil seguidores. Es de resaltar que, por su naturaleza misma, esta red social permite un mayor vínculo entre una determinada cuenta y su comunidad de *followers*, y el contacto con la audiencia captiva –los contenidos son certeramente transmitidos a los usuarios– es comparativamente más frontal y directa, esto es, por medio de los *smartphones* de los usuarios. Finalmente, para lo que respecta a la información de la comunidad sobre temas económicos –incluso convocatorias de puestos de trabajo– Andina cuenta con un perfil en la red *LinkedIn*; y para la difusión de reportajes y videos sobre temas políticos, económicos o culturales, por ejemplo, la agencia tiene su canal *online* en la plataforma *YouTube*.

En suma, la participación de la Agencia Andina, en tanto medio público de difusión de noticias –con una interesante presencia en plataformas digitales y redes sociales–,

en un eventual esquema integral de proyección estratégica de la imagen del Perú, es de gran importancia.

### **3.6 Balance sobre los niveles de coordinación entre los distintos actores vinculados a la Imagen-País, y la articulación entre Diplomacia Pública y la Marca Perú**

A partir del análisis realizado de los principales actores involucrados en la proyección de la imagen del Perú en el exterior –desde distintos ángulos y prácticas–, nos interesa aterrizar una síntesis del diagnóstico realizado respecto de los escenarios actuales de coordinación entre los mismos. Vale aclarar que para efectos de esta investigación nos hemos concentrado fundamentalmente en los actores públicos, sin, por ello, restar importancia al impacto que actores del sector privado –empresas, ONG y otras instituciones– puedan tener sobre la proyección de nuestra Imagen-País. No obstante, sí se ha incluido el papel de las personas naturales, los ciudadanos, los connacionales que cargan la identidad y los valores del Perú consigo en el extranjero y que, por ende, contribuyen a la configuración de la imagen del país en diferentes lugares; sumada a la de los ciudadanos extranjeros que vienen al Perú, se llevan una determinada experiencia a sus respectivos países y comunican sus impresiones y opiniones, lo que coadyuva a la formación de percepciones.

En ese sentido, a partir del estudio de su gestión, hemos encontrado que los diversos actores involucrados en la configuración de imagen-Perú en el exterior, si bien cuentan con lineamientos y objetivos compatibles –si no adaptables– con aquellos de la Diplomacia Pública –responsabilidad del MRE– y la Marca Perú –responsabilidad de MINCETUR–, en la actualidad no ejercen una coordinación entre ellos por medio de planes conjuntos de acción que se enmarquen en una estrategia trabajada previamente, más allá de la interacción puntual para temas y proyectos específicos.

Ello quiere decir que, actualmente, no existe un modelo institucional de articulación –estratégico y operativo– propiamente en la gestión de la imagen del Perú en el exterior que reúna –periódicamente– a los actores con capacidad de incidencia –mayor o menor– en la configuración de percepciones, imágenes y opiniones en el exterior. Al

respecto, lo que se ha encontrado es una sumatoria de acciones –y emprendimientos– sectoriales concretos que, si bien articulados a los objetivos de sus respectivos sectores, no responden a una línea estratégica transversal que recoja propiamente los preceptos y conceptualización de la Diplomacia Pública, para los fines de una proyección acorde con los objetivos de la política exterior peruana.

Más aún, a pesar de que los propósitos generales de la Diplomacia Pública y la Marca-País guardan –a mi parecer– sendas convergencias; es decir, que son en esencia ampliamente compatibles, su ejercicio actual a través de los ministerios involucrados no se da de manera integral, más allá de labores específicas orientadas a los objetivos económicos que reúnen a la DPE-MRE y PROMPERÚ. Esto configura uno de los ejes del problema analizado, llámese que las consideradas principales herramientas que hacen a la proyección estratégica de la imagen del Perú fuera del país, no cuentan con un marco institucional centralizado que las integre para el cumplimiento de las labores de comunicación, difusión y promoción, como ocurre en el caso de España.

No sólo eso, sino que la introducción de la práctica de la Diplomacia Pública en el Ministerio de Relaciones Exteriores aún aparenta encontrarse en una fase inicial, ésta –si bien incorporada implícitamente en los instrumentos de gestión– aún no se ha materializado como tal mediante: (i) la creación de una unidad orgánica dedicada exclusivamente a su gestión, y (ii) la adopción de una estrategia que incorpore de manera explícita los lineamientos de su diseño y ejecución en función de los objetivos vigentes del sector, y en virtud de los públicos-nicho identificados. En ese sentido, el estudio también recoge el hecho de que todavía se encuentra pendiente la aprobación de la estrategia de comunicación del ministerio, a través de la OGC. Estos permanecen como los principales desafíos internos pendientes de revisar para efectos de la propuesta esgrimida en el presente trabajo.

Finalmente, se puede concluir que, si bien la imagen del Perú –a pesar de todo el ruido político de estos años– goza de cierta estabilidad y es positiva en muchos aspectos, gracias elementos como el despegue y la solvencia económica del país y el considerable aumento de su proyección cultural y gastronómica, ésta no es gestionada

por los actores públicos involucrados de manera holística; esto quiere decir con un criterio de proyección coherente y estratégico que vincule los componentes político, económico-comercial, turístico, cultural y comunicativo que hacen a la Imagen-País, bajo una visión institucional de Estado. Por lo tanto, es consideración del presente que la Cancillería peruana tome el liderazgo en el asunto –por ser un tema de su competencia y porque en última instancia se afecta al *soft power* del país– y reúna a las instituciones involucradas con miras a hacer frente a las relaciones internacionales del siglo XXI.

### **3.7 Propuesta institucional – Tres medidas para conformar un modelo de gestión que articule Diplomacia Pública y la Marca Perú e impulse una proyección integral y estratégica de la Imagen-País en el exterior**

A modo de síntesis de la presente investigación, y una vez realizado el balance de cómo se gestiona actualmente la imagen del Perú en el exterior, presentamos en esta sección tres propuestas con miras a optimizar los esfuerzos que vienen realizando los diferentes actores; ello, a partir de la configuración de un modelo de gestión multisectorial que se encuentre liderado por la Cancillería. Esto implica la definición de un marco institucional propio dentro de la administración pública, uno en el que se reúna a todos los actores involucrados en la proyección de la Imagen-País bajo un enfoque estratégico que articule los diferentes objetivos sectoriales e institucionales con la política exterior peruana.

El propósito de las medidas sugeridas persigue el establecimiento de una arquitectura institucional base para: (i) determinar los grandes lineamientos de gestión y los objetivos estratégicos en materia de proyección de la imagen del Perú –conforme a los diferentes planos y componentes de la misma–, (ii) articular la Diplomacia Pública del MRE con la Marca Perú y otros esfuerzos sectoriales vinculados a la imagen del Perú en el exterior, (iii) generar espacios de coordinación interinstitucional en los que se propongan y evalúen las diferentes acciones de promoción, difusión y comunicación a ejecutar en torno a una estrategia integral; y, (iv) reunir a los actores públicos y

privados en torno a grupos temáticos que proporcionen insumos para la mejoría permanente de la política.

Somos conscientes, empero, que para optimizar esta gestión no sólo se requiere de nuevas instancias de coordinación, sino que es esencial contar con la voluntad institucional de las partes; superando las posibles riñas entre éstas, dando las prioridades requeridas y asignando los presupuestos necesarios. Para ello, se precisa una mayor comprensión y conocimiento sobre la gran importancia –y las potencialidades– de contar con una Imagen-País fuerte e influyente en la arena internacional que se halle en línea con la política exterior. El desafío es grande, pero no imposible. La idea de este trabajo, en todo caso, es facilitar soluciones viables a algunos de los obstáculos identificados, con especial ahínco en la ausencia de institucionalidad y reglamentación en la materia.

De esta forma, y habiendo tomado como referencia la experiencia institucional de España en esos aspectos –con sus aportes y lecciones–, concentramos nuestros esfuerzos en proponer la implementación de las siguientes medidas:

- (i) Creación de una unidad orgánica responsable de la Diplomacia Pública y la coordinación de las acciones relativas a la proyección internacional de la imagen del Perú, dentro de la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores: una **Oficina de Diplomacia Pública e Imagen País**
- (ii) Creación del **Consejo de Imagen Perú** como plataforma multisectorial de planificación que reúna a representantes de alto nivel de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y Turismo, Cultura y Educación.
- (iii) Formación de **Grupos de Trabajo Interinstitucionales** que aglomere a una red de agentes colaboradores públicos y privados. Estos son organismos públicos, universidades, *think tanks*, empresas peruanas internacionalizadas, asociaciones sin fines de lucro, entre otros.

Los elementos y las características que dan forma a cada una de estas propuestas son desarrolladas a continuación.

### **3.7.1 La Oficina de Diplomacia Pública e Imagen País del MRE**

A efectos de poder generar espacios para la articulación de la Diplomacia Pública con la Marca Perú, se debiera, primero, constituir una unidad orgánica dentro de la estructura del MRE con competencias exclusivas en lo que respecta al diseño, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de la Diplomacia Pública a nivel Ministerio. De esta manera se procura centralizar la supervisión sobre las líneas estratégicas de comunicación, promoción y difusión en la entidad, a través de la adopción de una estrategia integral de Diplomacia Pública –como instrumento de gestión base– para las acciones de la Cancillería en dicha materia. Del mismo modo se podrían encarar los procesos de articulación multisectorial con un frente institucional unificado bajo su conducción temática, que conlleve la intervención de un cuerpo de funcionarios y profesionales altamente instruidos y capaces de ejercer una diligente rectoría en todo lo relacionado a la proyección de la imagen del Perú a nivel internacional.

Algunas perspectivas para la incorporación de dicha unidad al Ministerio: En primer lugar, ésta podría adquirir el carácter de órgano de apoyo dentro del MRE, con lo que se podría Oficina General de Comunicación, Diplomacia Pública e Imagen País (OGCDIP). La OGCDIP, –similar a la Dirección General de Diplomacia Pública pensada por mi predecesor en el tema (Paredes Moreno, 2018)– podría constituirse sobre la base de la actual Oficina General de Comunicación (OGC), absorbiendo así sus dependencias internas y replanteando la gestión comunicativa a nivel institucional.

Esto ciertamente demandaría un grado importante de voluntad política para emprender dicha reformulación institucional, acarreado modificaciones tangenciales en el ROF. Por ende –aunque la ideal– somos conscientes de que es la alternativa más difícil de materializar. No obstante, consideramos relevante hacer la propuesta. En todo caso, de aprobarse su constitución, la OGCDIP podría subdividirse en las siguientes

dependencias: (i) Oficina de Estrategias de Diplomacia Pública, (ii) Oficina de Comunicación Institucional, (iii) Oficina de Gestión y Seguimiento de la Imagen-País, (iv) Oficina de Prensa y Enlace con los Medios, y (v) Oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Por otro lado, la opción que veríamos más viable es que se disponga la modificación de la estructura interna de la actual OGC a partir de la creación de una Oficina de Diplomacia Pública e Imagen País (ODP), orgánica y funcionalmente dependiente de la primera. Con esta igualmente se tendrían que efectuar algunas modificaciones en cuanto a las funciones específicas de las áreas que componen a la Oficina General, en virtud de la introducción de todo el aparato conceptual y práctico de la Diplomacia Pública a su ámbito de trabajo.

Esta ODP –según la concebimos– sería *grosso modo* responsable de: (i) diseñar, ejecutar y evaluar la estrategia integral de Diplomacia Pública, (ii) elaborar, proponer, e implementar acciones de Diplomacia Pública en colaboración de otras dependencias del Ministerio, (iii) implementar progresivamente los avances en materia de digitalización de la Diplomacia Pública y las comunicaciones del Ministerio, (iv) administrar los perfiles en redes sociales y las cuentas en plataformas digitales del MRE, (v) supervisar y coordinar las labores de las Oficinas y Agregadurías de Diplomacia Pública en los OSE, (vi) ejecutar labores de seguimiento y monitoreo de la imagen del Perú y las corrientes de información relativas al país en la opinión pública y los principales *rankings* internacionales, (vii) representar al Ministerio en el Consejo de Imagen Perú y ejercer la Secretaría Técnica de éste, (viii) coordinar y articular con actores públicos y privados las acciones de proyección estratégica de la Imagen-País; y (ix) organizar cursos, talleres y seminarios, en colaboración con la Oficina General de Recursos Humanos, para funcionarios diplomáticos sobre las asignaturas de Diplomacia Pública, el rol del Ministerio en proyección estratégica de la Imagen-País y las diferentes tendencias y perspectivas en *e-diplomacy*.

### 3.7.2 El Consejo de Imagen Perú

Con el objeto de hacer frente al gran desafío que implica coordinar las acciones de las diversas entidades de la administración pública, en lo que atañe a la proyección de la imagen del Perú en el exterior sobre la base de lineamientos estratégicos, se propone la creación de una instancia institucional en la que se incluyan a los –directamente– responsables de las entidades con principal incidencia –e impacto– sobre la gestión del entorno internacional respecto de la Imagen-País del Perú –en sus respectivos ámbitos de competencias–; fortaleciendo así la posición del Estado en torno a la materia.

Esta iniciativa, de carácter multisectorial, sería liderada por el MRE en tanto ente rector por tratarse –esencialmente– de la gestión del entorno internacional respecto de la imagen del país –y del Estado peruano– en concordancia con su política exterior y el interés nacional. La composición de la misma se completaría con la participación del resto de instituciones analizadas en el presente capítulo.

En tal sentido –y así como se concibiese el otrora Consejo de Marca España– este espacio sería ideado para fungir como el marco principal para la discusión y el análisis de las principales líneas estratégicas de actuación en materia de Imagen-Perú en el exterior y, servir, asimismo, como marco de colaboración institucional y de coordinación entre los distintos actores involucrados.

Para ese propósito, se sugiere la creación del denominado “Consejo Imagen Perú”, el cual, en el marco de sus competencias, debiera tener –como mínimo– las siguientes funciones: (i) ejercer como máximo órgano de coordinación en materia de proyección de la imagen del Perú en el exterior, (ii) integrar a los funcionarios competentes de las principales entidades vinculadas al ejercicio de la Diplomacia Pública y el proyecto de Marca-País, (iii) elaborar, supervisar y evaluar los lineamientos y cursos de acción de los principales actores públicos involucrados en la gestión de la imagen del país en el exterior, (iv) elaborar y aprobar los Planes Anuales de Acción destinados regir las iniciativas conjuntas de comunicación, promoción, difusión e información de los componentes que conforman la imagen del Perú, (v) liderar y coordinar la

implementación de un Comité de Crisis de la Imagen-País que reúna a las entidades correspondientes con el fin de hacer frente común en la gestión comunicativa del Estado, en situaciones en que la imagen del país se vea comprometida, con especial atención a la dimensión digital, (vi) reportar periódicamente los balances de la gestión a los titulares de las entidades involucradas; y (vii) velar por los todos los demás aspectos relacionados con la proyección de la imagen del Perú en el exterior.

Finalmente, con estos criterios de gestión, la idea sería que dicho espacio tenga a la – nueva– ODP –o su versión mayor OGCDIP– ejerciendo las labores de Secretaría Técnica; en tanto dependencia dentro de la estructura del ente rector con competencias exclusivas en estas materias y con la facultad de elevar los insumos provenientes de Direcciones Generales como la DEE, la DAC, la DPE y la DGC –que podrían asimismo enviar funcionarios en calidad de observadores–. En añadidura, el resto de miembros –permanentes– del Consejo podrían provenir de los siguientes órganos públicos:

- (i) La Dirección de Comunicaciones e Imagen País de PROMPERÚ y un representante de la Alta Dirección del MINCETUR.
- (ii) El Despacho Viceministerial de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y/o el Despacho Viceministerial de Interculturalidad, en representación del MINCUL (dos altos funcionarios). El acompañamiento lo puede hacer la DAC-MRE.
- (iii) La Dirección Ejecutiva del PRONABEC, con el soporte de la Oficina de Coordinación Nacional y Cooperación Internacional, por parte del sector Educación.
- (iv) La Gerencia General del IRTP, con el soporte de la Gerencia de Televisión.
- (v) La Gerencia General de Editora Perú, con el soporte de la Dirección de Medios Periodísticos.

Ello sin restarle importancia a las demás dependencias, entidades y sectores que puedan aportar a –o tener incidencia sobre– determinados proyectos o actividades de

alto impacto para la imagen del Perú, para lo cual se dispondría –extraordinariamente– su inclusión en el debate, análisis y programación de la acción exterior, como puede ser, por ejemplo, una puntual participación del Ministerio de Defensa para tratar algún tema específico que vincule su sector con la proyección de la Imagen-País. En todo caso, la intervención general de éstas –según su temática– se dispone funcionalmente en un siguiente nivel que se expondrá luego.

Ahora, es importante mencionar que con la adopción de un mecanismo de estas características se busca la participación de los funcionarios de más alto nivel en los respectivos órganos mencionados, en atención a los desafíos que enfrentó el Consejo Marca España –desarrollados en el cap. 2–. En ese sentido, es imperativo que las instituciones involucradas otorguen la prioridades correspondientes al Consejo Imagen Perú y no releguen su gestión. Para ello, se hace hincapié en la relevancia clave de contar con un ente rector diligente, que tenga la capacidad y los recursos para movilizar y coordinar a múltiples actores, que, previsiblemente, pueden pasar a un segundo plano esta labor en virtud de sus respectivas prioridades institucionales o sectoriales.

En definitiva, –y a pesar de los obstáculos que se puedan presentar– pienso que la incorporación de una instancia de coordinación del estilo del Consejo Marca España en el Perú puede ser uno de los ejes clave para la instrumentación integral de la Diplomacia Pública –repartida multisectorialmente– con la iniciativa de Marca-País, de forma coherente, unificada y eficiente. Para dicho fin, considero que es fundamental otorgarle el impulso político necesario, reglamentar bien sus competencias y determinar de manera clara su rectoría institucional, apelando al desarrollo de un espíritu colaboracionista cargado de voluntad en las partes que intervienen en este proceso estratégico y de largo aliento.

### **3.7.3 Los Grupos de Trabajo Interinstitucionales**

Una vez analizado el Consejo, el siguiente eslabón en la cadena de instrumentos de coordinación de la proyección de la imagen del Perú son los Grupos de Trabajo de

carácter interinstitucional (en adelante, GTI). Éstos espacios estarán conformados por representantes de los diversos organismos –públicos y privados– implicados en la configuración de la Imagen-País en el exterior; cuyas acciones sean objeto de complemento de la Diplomacia Pública –más allá de la esfera del MRE– y la Marca Perú, y cuya distribución responda a sus áreas temáticas de competencia.

De esta forma, a partir de la conformación de éstos –por actores públicos– se realizaría un estudio prospectivo sobre cuáles podrían ser las instituciones –e individuos– del sector privado que más podrían impactar en cada una de estas áreas. Ello sobre la base del grado de incidencia y afectación que sus labores u operaciones a nivel internacional puedan tener sobre la configuración de imagen-Perú en diversos países. El *core* de esta iniciativa es que se pueda favorecer la conformación de una red de agentes colaboradores públicos y privados que contribuyan al fortalecimiento de la Imagen-País; ello, cubriendo todos los frentes posibles y apelando a las posibilidades de contribución de cada institución en función de sus recursos y capacidades operativas.

De esta manera, se buscaría sumar a estas plataformas –los GTI– a un conjunto de instituciones, entre las que pueden destacar las asociaciones sin fines de lucro, empresas peruanas internacionalizadas, universidades y think-tanks, personas jurídicas y naturales –en general–. Desde sus respectivas posiciones, estas podrían aportar, en diversa medida, y enriquecer el modelo integral propuesto en este trabajo, favoreciendo una proyección estratégica de la Imagen-País –como diría el anglicismo– *all across-the-board*.

Éstas podrían incorporarse –como fue en el caso de España– a los GTI en calidad de socios o colaboradores –por su nivel de respaldo–, sea mediante convenios interinstitucionales o por pautas específicas. En este punto, considero, sería de suma utilidad partir sobre la base de la red de licenciarios y embajadores de la Marca Perú, el conjunto de organizaciones y personas que cargan y representan la Marca para efectos de su contacto con el exterior, abanderando la identidad competitiva y los valores que nos definen como peruanos.

Tomando como referencia la experiencia española, es de considerar que la calidad y naturaleza de los socios, colaboradores y representantes privados de la Imagen-Perú puede ir variando y adaptándose conforme al paso del tiempo en función de la propia consolidación y evolución de la imagen y la marca asociada al país; siempre a partir de un enfoque de fortalecimiento bidireccional de la reputación. Es decir, con estos esquemas de trabajo –y sobre la base de la visión institucional del presente– lo que se busca es incentivar el apoyo privado a partir de comprender que la apuesta de recursos y conocimientos en los proyectos integrales de Imagen-Perú –a través de los GTI y el Consejo– impactarían en el fortalecimiento de la imagen del país, lo que a su vez, se configuraría más adelante como un activo intangible que soporta y robustece la reputación de su particular organización en el ámbito internacional.

Así, por ejemplo, una compañía peruana internacionalizada con amplias operaciones en el exterior podría estar interesada en apostar por el apoyo de un proyecto institucional de promoción-país sólido, coherente y articulado a nivel Estado –sobre la base de la confianza en la gestión que se hace–; y entendiendo que fortalecer la imagen del país beneficiaría, en última instancia, su imagen corporativa. Como se mencionó anteriormente: la imagen del Perú la hacemos todos.

En definitiva, la colaboración puede tomar diversos grados y formas según los ámbitos en los que se desarrollen las acciones de promoción, comunicación, difusión e información de la imagen del Perú, sea desde una perspectiva comercial, cultural, académica, turística, gastronómica, deportiva, etc. Cada uno –siguiendo el criterio aplicado por los españoles– aportando conocimiento, experiencia o recursos; siempre de forma altruista. Sobre dicha base es que se tiene que pensar y diseñar la naturaleza de los GTI propuestos, con un programa de trabajo y un marco de coordinación bien definido, que concentre sus esfuerzos en aquellos ámbitos y temáticas sobre las cuales hay más sinergias y las que, en suma, se componen los elementos esenciales, transversales a la imagen del Perú actualmente en el mundo. Con estos criterios bien establecidos, creo firmemente, se podrían maximizar resultados en materia de posicionamiento de la imagen –y el subsecuente *soft power*– del país.

Ahora bien, tras una lectura de los mencionados componentes y teniendo en cuenta la multiplicidad de agentes involucrados, considero que los primeros GTI pueden conformarse sobre las áreas de: (i) Diplomacia Pública Digital; (ii) Promoción Económica y Comercial; (iii) Proyección Cultural; (iv) Turismo Receptivo; (v) Becas e Intercambios Educativos; (vi) Promoción Científica y Deportiva; (vii) Medios de Comunicación y Difusión; (viii) Sociedad Civil y Comunidades Peruanas en el Exterior.

Éstos pueden representar el puntapié inicial de los GTI, sin menoscabar la posibilidad de que, con el tiempo, puedan ir incorporándose nuevos grupos. No obstante hay que prestar atención a cómo éstos irían evolucionando.

Siguiendo el ejemplo anterior, se piensa en el sector Defensa, que, a través de las actividades impulsadas por las Agregadurías de las Fuerzas Armadas en el exterior, la realización de operaciones militares a nivel internacional o los programas de navegación del BAP Unión por los mares del mundo; carga ciertamente consigo elementos de la imagen del Perú. Con lo cual, para emprendimientos específicos como los mencionados se puede concebir un GTI Defensa y Proyección Militar, tal y como lo hiciese España en 2015.

Más aún, en virtud de la experiencia española, se prevé que estos GTI se puedan materializar en forma de reuniones periódicas llevadas a cabo entre los diversos actores –con la idea inicial de reunirse dos a tres veces al año–, a fin de debatir, analizar y proponer medidas para los Planes Anuales de Acción que irían a ser más adelante analizados y aprobados en el Consejo y consecuentemente ejecutados de manera multisectorial por las entidades involucradas. Además de coordinar la realización de las actividades específicas que, en sus respectivos ámbitos, se vayan aprobando en función de las líneas estratégicas –trabajadas de arriba a abajo y viceversa– de la Imagen Perú.

La idea es que en estos encuentros periódicos, las distintas instituciones puedan exponer sus prioridades de acción, tanto geográficas, como sectoriales y transversales, y tengan la oportunidad de realizar un balance de las acciones ejecutadas *vis-a-vis* con los informes de monitoreo de la Imagen-País. De esta manera, se puede mantener una estrategia fundada en información estadística –constantemente actualizada– que de luces de hacia dónde se deben direccionar los esfuerzos comunicativos. A partir de allí se realizaría una priorización y segmentación de los públicos, audiencias y mercados-objetivo, selección de contenidos estratégicos, identificación de los recursos necesarios y definición de los cursos de acción a ser aprobados y ejecutados.

La experiencia de España, en definitiva, nos enseña lo fundamental que es para este tipo de espacios el contar con una metodología de trabajo clara que, –en sintonía con la evolución del propio modelo integrado de DP+MP– permita aprovechar al máximo estas estructuras de coordinación.

Finalmente, sobre la base de esta mecánica de sinergias funcionales e intercambio permanente entre los actores involucrados, se optimizaría la gestión de la imagen del Perú, en tanto respuesta eficiente a partir de la generación de estas plataformas de coordinación, articulación y planificación conjunta. Plataformas que, de probarse efectivas, pienso podrían ser dignas de réplica en otras áreas de la administración pública peruana.

## CONCLUSIONES

### CAPÍTULO I

- a) La Imagen-País, entendida como el agregado de percepciones y juicios sobre la globalidad de un determinado país en la opinión pública internacional, está integrada –conforme a los enfoques teóricos analizados– en esencia por: (i) un componente cognitivo, en el que el constructo se forma en las dimensiones funcional, normativa y estética; y, (ii) un componente afectivo, que se basa en la dimensión simpática. En virtud del contexto internacional actual, se considera que la gestión integral y multidimensional de la imagen que el Estado-Nación proyecta al exterior –y su credibilidad asociada–, afectaría positivamente la predisposición que el resto de actores internacionales puedan tener hacia él y, por consiguiente, el grado de influencia política que éste pueda adquirir en el sistema internacional. En ese marco, la comunicación se consolida como un poderoso instrumento de política exterior.
  
- b) Sobre la base de las diferentes conceptualizaciones presentadas acerca de Diplomacia Pública (DP) y haciendo una síntesis de las mismas, podemos entender a ésta como aquella rama de la práctica diplomática que comprende las gestiones orientadas a la influencia del Estado en la opinión pública internacional –segmentada a su vez en diferentes audiencias o públicos-objetivo–, sobre la base de un conjunto de acciones de proyección, comunicación, difusión y promoción de elementos asociados a la imagen de ese país –políticas, instituciones, posiciones, personajes, valores, cultura, etc.– en el marco de su política exterior.
  
- c) Respecto del concepto detrás de la Marca-País (MP), hemos visto que si bien, a priori, ésta se concibió como un recurso asociado a la consecución de objetivos comerciales, turísticos y financieros, ésta también cuenta con un ángulo político-estratégico. De esta forma, trabajada con un enfoque holístico, la Marca-País consiste en el empleo de rasgos típicos de la vida e identidad nacional como medio

de influir en la imagen y percepción del país en determinados nichos de promoción –e.g eventos, ciudades u opinión pública en general– con miras a fortalecer el prestigio del mismo en función de sus planes de posicionamiento político y de competitividad económica en el sistema internacional. Dada la envergadura de esta política –en tanto trata de mejorar la percepción del país en su conjunto– estamos de acuerdo con la posición académica que las acciones y estrategias de MP deben tener un carácter global y no –estrictamente– sectorial.

- d) En los últimos años hemos sido testigos de la disrupción digital en la diplomacia –especialmente la pública–, fundamentalmente a partir de la transformación que las TIC y el Internet han supuesto sobre el manejo de los flujos transnacionales de información y las formas de comunicación pública y privada en un entorno más abierto e interactivo. En ese contexto surge el nuevo paradigma de la diplomacia digital, en la que el Estado –a través de su Cancillería– adopta el uso de las tecnologías y las redes sociales disponibles para gestionar, en tiempo real, las comunicaciones, los circuitos de información, las narrativas y las imágenes vinculadas a su país en un marco general de apoyo a la política exterior.
- e) Existen sendas sinergias –conceptuales y prácticas– entre la Diplomacia Pública y la Marca-País; como consecuencia de ello, se considera posible su articulación dentro de un modelo de planeamiento y ejecución integral. Esto, a partir de la consideración de que una Imagen-País holística y positiva –para un país con el perfil del Perú– descansa esencialmente sobre tres macrofactores correlativos: (i) la capacidad de atracción, vinculada con el incremento de los flujos de comercio, capitales y turistas, (ii) la capacidad de influencia y persuasión, asociada más al ámbito político-diplomático y la posibilidad de posicionar los intereses nacionales en los terrenos bilateral y multilateral, y (iii) la generación de una reputación, vista como un activo intangible y simbólico vinculado a la percepción internacional respecto de la credibilidad, confiabilidad y legitimidad de las acciones del Estado, lo que se traduce en respeto y admiración. Por ende, una conjugación estratégica de estas dos herramientas funcionales a la Imagen-País –DP+MP– podría

optimizar la proyección y el impacto del *soft power* del Estado en la arena internacional.

## CAPÍTULO II

- a) España Global, como se denomina tanto la nueva Secretaría de Estado como al nuevo paradigma de gestión, constituye a nuestro juicio un *boost* de institucionalidad en la materia que nos interesa. La Secretaría de Estado –que en términos de jerarquía es más que una Dirección General dentro de la estructura del MAE– se instaura por ley como el órgano superior responsable de adoptar las medidas para la mejora de la imagen exterior de España; y tiene a su cargo toda la planificación, el impulso, la coordinación y el seguimiento de la acción exterior española –tanto pública y privada– en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico, orientada a mejorar la percepción de España en la comunidad internacional. La dimensión político-comunicativa, relativa al seguimiento de los flujos de información e imágenes –en tiempo real– sobre España, la elaboración de narrativas estratégicas para la opinión pública y la ejecución de las acciones de comunicación, recae sobre la mencionada SGDP, órgano parte de la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática.
- b) España Global cuenta con las siguientes herramientas de seguimiento y medición de la Imagen-País: (i) MESIAS – Inteligencia de la Marca España, (ii) el Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad (SIDIR), (iii) el Barómetro de la Imagen de España del Real Instituto Elcano, y (iv) el Informe España en la Prensa Internacional (GAD3). Éstas han demostrado ser útiles en el proceso de planeamiento de las acciones de Diplomacia Pública y Marca-País sobre la base del primer pilar de la DP –el trabajo de inteligencia y de recopilación de información–, a partir de lo cual se destaca la participación y el apoyo de la comunidad académica –universidades y *think-tanks*– y del sector privado.

- c) La digitalización transversal de la Diplomacia Pública y las comunicaciones en el Ministerio de Asuntos Exteriores español se formalizó con un “Plan de Diplomacia Digital” en 2015. A partir de entonces y sobre esa base, hoy, España Global y la Subdirección de Diplomacia Pública gestionan estratégicamente las redes sociales de la entidad a través de las cuentas @EspañaGlobal y @MAECgob en *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*. Asimismo, España Global emplea como plataformas de difusión de mensajes y contenidos a *YouTube* y al innovador blog *This Is The Real Spain*. Se reconoce que desde el 2012 el MAE viene emprendiendo esfuerzos para impulsar una cultura digital en el Servicio Exterior español mediante la formación y capacitación de sus funcionarios conforme a las tecnologías disponibles.
- d) En España, la imagen del país es tratada como una cuestión interinstitucional y de interés general. Bajo dicho enfoque, la articulación de las acciones de Diplomacia Pública y de Marca-País se produce dentro de un marco de coordinación donde intervienen múltiples sectores y entidades tanto públicas como privadas vinculadas a la gestión de la imagen de España en el extranjero. Al respecto, en tiempos del Alto Comisionado se estructuraron tres niveles de trabajo: (i) el Consejo Marca España, (ii) los Grupos de Trabajo Multisectoriales, y (iii) la Red de Socios y Colaboradores. En definitiva, muestra de la solidez de su modelo –y del compromiso de sus actores– sería la buena reputación con que goza actualmente este país en la opinión pública internacional –conforme al estudio revisado–; tendencia que venía al alza desde 2013 y que implicó la superación de complejos desafíos comunicacionales.

### CAPÍTULO III

- a) Teniendo en cuenta los componentes centrales de la política exterior peruana contenidos en la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional, el Plan Bicentenario al 2021, PESEM-MRE 2015-2021 y PEI-MRE 2020-2022, se

considera que una Imagen-País positiva y prestigiosa podría contribuir plenamente a la consecución de los objetivos de posicionamiento del Perú. Esto sobre la base de narrativas y contenidos estratégicos orientados a visibilizar y posicionar las políticas sustanciales impulsadas por el Estado peruano en la agenda internacional; además de las diferentes actuaciones y posturas que éste pueda adoptar respecto de diferentes temas frente a la opinión pública internacional. De esta manera, y en atención a la importancia de “cómo es percibido el Perú” en relación con los objetivos de política exterior trazados, la Cancillería incorporó la “imagen del país en la opinión pública internacional” al PESEM como una de las variables estratégicas y de influencia en el logro de dichos objetivos. No obstante ello, el MRE aún no ha incluido conceptualmente a la Diplomacia Pública dentro de sus instrumentos de política y de gestión, por lo que no sería formalmente parte del proceso de planeamiento estratégico en esta materia.

- b) El MRE, como ente público rector de los asuntos vinculados a la política exterior conforme a su normativa orgánica –LOF y ROF– es la institución llamada a liderar las acciones de Diplomacia Pública en el país. Al respecto, dentro de su estructura orgánica, la DEE, la OGC y los OSE –sin desmedro de otros órganos como la DAC y la DPE– se han identificado como las dependencias clave en el diseño, ejecución y evaluación de la Diplomacia Pública. No obstante ello, la entidad aún no cuenta con una unidad orgánica, un instrumento de política y una estrategia integral con carácter oficial que regulen la materia conforme a los objetivos de política exterior.
- c) La digitalización de la Diplomacia Pública y las comunicaciones del MRE se ha ido consolidando en el transcurso de la última década. Al respecto, la incorporación del innovador paradigma de la Diplomacia Digital se configura como una respuesta institucional orientada a la optimización de la práctica diplomática a través del aprovechamiento de las plataformas informáticas y las redes sociales; la cual se enmarca, a su vez, dentro del proceso de modernización de la gestión pública que afecta transversalmente a las entidades del Estado peruano. En ese sentido, la adopción de las TIC en el MRE; dígame la apuesta por

la transformación digital, permitiría –en lo que respecta a la gestión comunicativa y de la Diplomacia Pública– el empleo de estas tecnologías y plataformas para efectos de establecer: (i) vectores bidireccionales de comunicación con los públicos-objetivo en el Internet, (ii) canales virtuales para difundir información relevante sobre nuestra política exterior; y (iii) herramientas para la proyección audiovisual de contenidos estratégicamente seleccionados vinculados a la imagen del país –cultura, economía, comunidades peruanas, etc.–.

- d) Como en España, en el Perú hay diversos actores que contribuyen a la configuración y proyección –desde distintos ángulos y en diferente medida– de la Imagen-País en el exterior, hecho que no puede ser ignorado. Éstos actores pueden ser de carácter público como privado, no obstante, para efectos del presente trabajo, nos hemos concentrado en desarrollar aquellos dentro de la administración pública. En ese sentido, resaltan las labores sectoriales de: MINCETUR, MINEDU, el IRTP (TVPerú) y Editora Perú (Agencia Andina). El MINCUL se incluye al análisis por su posible aporte conceptual a una eventual estrategia integral de Imagen-País.
- e) La Marca Perú constituye un emprendimiento sectorial del MINCETUR, entidad que, a través de PROMPERÚ y su Dirección de Comunicaciones e Imagen País, propone, ejecuta y evalúa las acciones estratégicas de promoción de la Imagen-País en el marco de sus competencias. Si bien se reconoce que la Marca Perú es sólida y ha logrado un posicionamiento interesante en los últimos años, su propósito y enfoque –conceptual– se ciñe estrictamente al impulso de la Imagen-País en su relación con los sectores turismo, exportaciones, inversiones. Ésta carece de una pauta político-estratégica conforme a la política exterior del Perú y no se articula efectivamente con la Diplomacia Pública.
- f) En la actualidad los niveles de coordinación entre los diferentes actores vinculados a la proyección de la Imagen-País se circunscriben a proyectos y acciones específicas; en tanto, no se cuenta con un marco institucional que reúna a los diferentes sectores en torno a las instancias de planeamiento estratégico. A partir

de dicha circunstancia y considerando el marco competencial, la Cancillería peruana sería la entidad idónea para liderar y articular los esfuerzos nacionales, tanto públicos como privados, en lo concerniente a la gestión multidimensional de la Imagen-País en el exterior sobre la base de los ejes conceptuales de la Diplomacia Pública y la Marca-País.

- g) Como medidas para construir un modelo de gestión –y una institucionalidad– en que se articule efectivamente Diplomacia Pública y la Marca Perú con el objeto de impulsar una proyección integral, estratégica y coherente de la Imagen-País en el exterior, el presente trabajo ha propuesto la creación e implementación de: (i) una Oficina de Diplomacia Pública dentro de la estructura del MRE, (ii) un Consejo de Imagen Perú que reúna a los sectores analizados, y (iii) Grupos de Trabajo Interinstitucionales que aglomere a una red de agentes colaboradores – instituciones públicas y privadas– en torno a determinados ejes temáticos; aquellos que influyen en la configuración de la imagen del Perú.
- h) Finalmente, se considera que en la actualidad existe la voluntad política requerida para emprender las iniciativas propuestas, partiendo de las palabras de presentación del Embajador Meza Cuadra como Canciller. En un pasaje de su discurso, el alto funcionario señaló: *“Igualmente, creo que (...) la Diplomacia Pública en términos más amplios, debe fortalecerse con el trabajo que hacemos con otros ministerios y con PROMPERÚ, de modo que pueda reforzarse la imagen del Perú (...) que es un capital invaluable que hemos de cuidar y promover (...)”*.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbasov, A. (2007). *Digital Diplomacy: Embedding information and communication technologies in the department of foreign affairs and trade*. Obtenido de Academia.edu: [http://www.academia.edu/1058526/Digital\\_Diplomacy\\_Embedding\\_Information\\_and\\_Communication\\_Technologies\\_in\\_the\\_Department\\_of\\_Foreign\\_Affairs\\_and\\_Trade](http://www.academia.edu/1058526/Digital_Diplomacy_Embedding_Information_and_Communication_Technologies_in_the_Department_of_Foreign_Affairs_and_Trade)
- Acuerdo Nacional, Perú. (2002). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Obtenido de Sexta Política de Estado - Democracia y Estado de Derecho: <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/6-politica-exterior-para-la-paz-la-democracia-el-desarrollo-y-la-integracion/>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Alto Comisionado para la Marca España – Oficina. (2015). *Plan Anual 2015*. Obtenido de Planes Anuales – España Global: [https://espanaglobal.gob.es/sites/default/files/plan\\_anual\\_2015.pdf](https://espanaglobal.gob.es/sites/default/files/plan_anual_2015.pdf)
- Alto Comisionado para la Marca España – Oficina. (2016). *Un proyecto hecho realidad 2012-2016*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Alto Comisionado para la Marca España – Oficina. (2018). *Plan de Acción Exterior de la Marca España 2018*. Obtenido de <http://www.senado.es/web/expedientappendixblobservelet?legis=12&id1=98722&id2=1>
- Álvarez, J. (22 de 01 de 2019). *Real Instituto Elcano*. Obtenido de Hacia un nuevo paradigma para la diplomacia cultural española: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/lengua+y+cultura/ari8-2019-alvarezvalencia-hacia-paradigma-diplomacia-cultural-espanola](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/lengua+y+cultura/ari8-2019-alvarezvalencia-hacia-paradigma-diplomacia-cultural-espanola)
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London / New York: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2008). Las marcas-país. *Revista Estudios internacionales*, 193-197.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. London / New York: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2012). Mito y realidad: la imagen internacional de México. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 109-129.
- Anholt, S. (2013). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *The Journal of Public Diplomacy*, art. 1.
- Anholt, S., & Hildreth, J. (2004). *Brand America: The Mother of all Brands*. London: Cyan Books.
- Antón Cortés, A. (2016). De la estrategia de comunicación a la diplomacia digital: aquellos primeros pasos. En J. L. Manfredi, & C. Femenía Guardiola, *La diplomacia española ante el reto digital* (págs. 27-32). Madrid: Secretaría General Técnica - Ministerio de Asuntos Exteriores.

- Arriola, J. (2013). El constructivismo: su revolución onto-epistemológica en RI. *Opinión Filosófica*, 377-396.
- Ashmore, R., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 80-114.
- Azpiroz, M.-L. (2012). *Diplomacia pública: El caso de la guerra contra el terror*. Barcelona: UOC.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 94-104.
- Barston, R. (2014). *Modern diplomacy (4th ed.)*. New York: Routledge.
- BCW. (2018). *Twiplomacy Study 2018*. Obtenido de <https://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2018/>
- Bideau, N. (2016). *The State of Digital Diplomacy*. Obtenido de SODD16: <http://www.sodd16.com/swissando-a-two-year-integrated-public-diplomacy-campaign-in-brazil/>
- Bjola, C. (2015). Making sense of digital diplomacy. En C. Bjola, & M. Holmes, *Digital Diplomacy: Theory and Practice* (págs. 1-9). New York: Routledge.
- Bjola, C. (2018). Diplomacia digital 2.0: tendencias y resistencias. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 35-52.
- Bjola, C., & Jiang, L. (2015). Social media and public diplomacy: A comparative analysis of the digital diplomatic strategies of the EU, US and Japan in China. En C. Bjola, & M. (. Holmes, *Digital diplomacy: Theory and Practice* (págs. 71-88). New York: Routledge.
- Bradshaw, S. (2015). *Digital diplomacy - #notdiplomacy*. Obtenido de <https://www.cigionline.org/articles/digital-diplomacy-notdiplomacy>
- Bravo Vergara, J., & Sigala Gomez, M. (2014). Constructivismo. En J. Schiavon Uriegas, *Teorías de las Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México* (págs. 435-453). México: BUAP.
- Buhman, A., & Ingenhoff, D. (2014). The 4D Model of the country image: An integrative approach from the perspective of communication management. *The International Communication Gazette*, 102-124.
- Buitrago, F. (2010). *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional*. La Plata - Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Centro Cultural Inca Garcilaso. (2019). Obtenido de Portal del CC Inca Garcilaso: <https://ccincagarcilaso.gob.pe/centro-cultural/>
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan\\_index.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan_index.pdf)
- CEPLAN. (2014). *Glosario Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021*. Lima: CEPLAN.
- CEPLAN. (2015). *Directiva General del Proceso de Planemiento Estratégico*. Lima: CEPLAN.

- Chávez Galindo, F. (2016). *Identidad Competitiva o Nation Brand: Factor clave en la Diplomacia Pública del Reino Unido. Caso de estudio de la campaña "Great Britain"*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Checkel, J. (1998). The Constructivist Turn in International Relations. *World Politics*, 324-348.
- Chomsky, N. (1997). *Media Control: The Spectacular Achievements of Propaganda*. New York: Seven Stories Press.
- Chon, K.-S. (1990). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *Tourism Review*, 2-9.
- Christodoulides, N. (2005). The internet & diplomacy. *American Diplomacy*.
- Cohen, R. (1998). *Putting diplomatic studies on the map. Diplomatic studies program newsletter*. Leicester: Centre for the Study of Diplomacy.
- Country Brand Delegation. (2010). Obtenido de Nation Branding.info: <http://www.nation-branding.info/downloads/mission-for-finland-branding-report.pdf>
- Cull, N. (2008). Public Diplomacy: Taxonomies and Histories. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 31-54.
- Cull, N. (2009). Diplomacia pública: Consideraciones teóricas. *Revista mexicana de diplomacia pública*, 55-92.
- Cull, N. (2009). Public Diplomacy before Gullion. The Evolution of a Phrase. En N. Snow, & P. Taylor, *Routledge Handbook of Public Diplomacy* (págs. 19-24). London/New York: Routledge.
- De los Ríos Diez, A. (2012). *El rol del Ministerio de Relaciones Exteriores en la Diplomacia Pública: Los casos de Perú y Chile*. Lima: Academia Diplomática del Perú.
- Departamento de Estado, E. U. (2014). *21st century statecraft: The "Internet moment" in foreign policy*. Obtenido de US State Department website: <http://www.state.gov/statecraft/overview/index.htm>
- Diario El Comercio – Perú. (21 de Septiembre de 2018b). Prom-Perú: ¿Es rentable la inversión hecha en el video de Carlos Vives? págs. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/promperu-sera-rentable-inversion-hecha-video-carlos-vives-noticia-559522>.
- Diario El Comercio – Perú. (22 de Septiembre de 2018a). *¿Por qué fastidia tanto el video grabado por Carlos Vives en Lima?*, págs. <https://elcomercio.pe/somos/historias/fastidia-video-carlos-vives-noticia-559352>.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. London: Butterworth-Heinemann.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Doval, G. P. (2015). El estudio de la Identidad en las Relaciones Internacionales. El constructivismo como “solución” teórica temporal. *Enfoques*, 127-142.
- Echeverri, L. M. (2016). *The Place Brand Observer*. Obtenido de <https://placebrandobserver.com/de-marca-pais-a-estrategia-de-valor-pais/>
- Editora Perú, P. (2019). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF*. Lima.
- EFE – España. (2019). Sobre la Agencia EFE: <https://www.agenciaefe.es/conozca-efe/>

- Eisenegger, M., & Imhof, K. (2008). Eisenegger M and Imhof K (2008) The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society. En A. Zerfaß, B. Van Ruler, & K. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. (págs. 125-146). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- EL PAÍS – España. (1 de octubre de 2019). Obtenido de La imagen de España en el exterior mejora dos años después del 1 de octubre: [https://elpais.com/politica/2019/10/01/actualidad/1569933999\\_376765.html](https://elpais.com/politica/2019/10/01/actualidad/1569933999_376765.html)
- EL PAÍS – España. (4 de mayo de 2019). *Exteriores encarga a 200 diplomáticos mejorar la reputación de España*. Obtenido de [https://elpais.com/politica/2019/05/03/actualidad/1556911008\\_424818.html](https://elpais.com/politica/2019/05/03/actualidad/1556911008_424818.html)
- EL PAÍS – España. (21 de septiembre de 2018). *Borrell potencia la 'Marca España' y cambia el nombre por 'España Global'*. Obtenido de: [https://elpais.com/economia/2018/09/21/actualidad/1537531560\\_561509.html](https://elpais.com/economia/2018/09/21/actualidad/1537531560_561509.html)
- Embajada del Perú en los EE.UU. (2019). *Public Diplomacy Department & Press and Digital Diplomacy Office*. Obtenido de Embassy of Peru: <https://www.embassyofperu.org/public-diplomacy-department>
- Escuela Diplomática – España. (2012). *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*. Madrid: Escuela Diplomática.
- Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 5-14.
- Fehlmann, R., Grahlow, H., & Passow, T. (2005). Country Reputation – From Measurement to Management: The Case of Lichtenstein. *Corporate Reputation Review*.
- Femenía Guardiola, C. (2016). El modelo de diplomacia digital española. En *Manfredi, Juan Luis; Femenía Guardiola, Consuelo* (págs. 19-27). Madrid: Secretaría General Técnica - Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España.
- Fisher, A. (2013). *The use of social media in public diplomacy: Scanning E-diplomacy by embassies in Washington, DC*. Obtenido de Take Five Blog: <https://takefiveblog.org/2013/02/19/the-use-of-social-media-in-public-diplomacy-scanning-e-diplomacy-by-embassies-in-washington-dc/>
- Fiske, P., & Plumridge, H. (2005). *European Infopolitik: Developing EU Public Diplomacy Strategy*. London: Foreign Policy Centre.
- Forbes. (06 de Noviembre de 2017). *Forbes*. Ana Patricia Botín entre las 10 mujeres más poderosas del mundo. Obtenido de: <https://forbes.es/listas/34782/ana-patricia-botin-las-10-mujeres-mas-poderosas-del-mundo/>
- Foreign & Commonwealth Office, U.K. (2019). *Communication Directorate*. Obtenido de What is digital diplomacy?: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20121003005024/http://digitaldiplomacy.fco.gov.uk/en/about/digital-diplomacy/>
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Fullerton, J., & Kendrick, A. (2017). *Shaping international public opinion (Eds.)*. New York: Peter Lang.

- Fundación Carolina – España (2019). Obtenido de Historia de la Fundación Carolina: <https://www.fundacioncarolina.es/la-fundacion/historia/>
- Funnell, A. (2014). *E-diplomacy goes global*. Obtenido de ABC: <http://www.abc.net.au/radionational/programs/futuretense/digital-diplomacy/5344156>
- García de Alba, C. (2008). Diplomacia pública, propaganda y poder blando. *Revista Mexicana de Política Exterior*.
- Gertner, D. (2010). Similarities and differences of the effect of country images on tourist and study destinations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 383-395.
- Gilboa, E. (2008). Searching for a Theory of Public Diplomacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 55-77.
- Gob.pe – Perú (2019). *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. Obtenido de Acerca del Ministerio de Cultura: <https://www.gob.pe/cultura/>
- Golan, G. (2013). Introduction: An integrated approach to Public Diplomacy. *American Behavioral Scientist*, 1251-1255.
- Grant, R. (2004). *The democratisation of diplomacy: Negotiating with the internet*. Oxford: Oxford Internet Institute.
- Gregory, B. (2008). Public Diplomacy: Sunrise of an Academic Field. *he Annals of the American Academy of Political and So- cial Science*, 274-290.
- Grunig, J. (1993). On the effects of marketing, media relations, and public relations: Images, agenda and relationships. En W. Ambrecht, H. Avenarius, & U. Zabel, *Image Und PR. Kann Image Gegenstand Einer PR-Wissenschaft Sein?* (págs. 263-295). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Guibernau, M. (2009). *La identidad de las naciones*. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- Hanson, F. (2012). Baked in and wired: eDiplomacy@State. *Foreign Policy Paper Series no. 30*, 1-41.
- Harris, B. (2013). Diplomacy 2.0: The future of social media in nation branding. *The Journal of Public Diplomacy*.
- Hocking, B. (2005). Rethinking the ‘New’ Public Diplomacy. En J. Melissen, *The New Public Diplomacy Soft Power in International Relations* (págs. 28-41). New York: Palgrave Macmillan.
- Hocking, B., & Melissen, J. (2015). *Diplomacy in the digital age*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations.
- Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., & Sharp, P. (2012). *Futures for diplomacy: Integrative diplomacy in the 21st century*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations.
- Homs, R. (2004). *La era de las marcas depredadoras*. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hopf, T. (2002). *Social Construction of International Politics: Identities and Foreign Policies, Moscow, 1955 & 1999*. Ithaca: Cornell University Press.
- Hurd, I. (2009). Constructivism. En C. Reus-Smit, & D. Snidal, *The Oxford Handbook of International Relations* (págs. 298-317). Oxford: Oxford University Press.
- Instituto Cervantes – España (2019). *Acerca del Instituto*. Obtenido de: [https://www.cervantes.es/sobre\\_instituto\\_cervantes/informacion.htm](https://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/informacion.htm)

- Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, I. (2018). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF*. Lima: IRTP.
- Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, I. (2019). *Sobre el IRTP y TVPeru*. Obtenido de <https://www.irtp.com.pe/institucion/historia/tvperu>
- Jefatura de Gobierno – España. (2012). *Real Decreto 998*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado – España. (2014). *Ley N°2 - Ley de Acción y del Servicio Exterior del Estado - España*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado – España. (2006). *Ley 17/2006 - Ley de la radio y televisión de titularidad estatal*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Karbaum, G. (2018). TV Perú, pionera en la televisión multiplataforma. *Universidad Privada del Norte*.
- Klotz, A., & Lynch, C. (2007). *Strategies for research in constructivist international relations*. New York: M.E Sharpe.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 249-261.
- Kunczik, M. (2002). Globalisation: News media, images of nations and the flow of inter-national capital with special reference to the role of rating agencies. *Journal of International Communication*, 39-79.
- Kunczik, M. (2003). Transnational public relations by foreign governments. En K. Sriramesh, & D. Vercic, *Global Public Relations Handbook: Theory, Research & Practice*. (págs. 399-424). New York: Routledge.
- La Porte, T. (2007). La diplomacia pública americana: lecciones para una comunicación internacional. *Comunicación y Sociedad*, 23-59.
- Larco, M. (2019). Avances de la televisión digital en Perú sin participación ciudadana. *OBSERVACOM*.
- Lázaro Geldres, J. (2016). *La Política Exterior y la Estrategia Comunicativa: Coherencia en la narrativa y multidimensionalidad en la difusión*. Lima: OGC-MRE.
- Leonard, M. (2002). *Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Centre.
- Lequesne, C. (2013). La diplomatie publique: un object nouveau? *Mondes, les Cahiers du Quai d'Orsay*, 9-12.
- Lewis, D. (2014). *Digital Diplomacy*. Obtenido de Indian Council on Global Relations: <http://www.gatewayhouse.in/digital-diplomacy-2/>
- Manfredi, J. L (2014). Taxonomía de la diplomacia digital en la agenda de las nuevas relaciones internacionales. *Historia y Comunicación Social*, 341-354.
- Manfredi, J. L (2011). Hacia una teoría comunicativa de la Diplomacia Pública. *Comunicación y Sociedad*, 199-225.
- Manfredi, J. L (2014). Competencias para la nueva diplomacia global. En E. Pérez, *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior* (págs. 20-29). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.
- Manfredi, J. L. (2015). La buena imagen exterior de España. *Estudios de Política Exterior*.

- Manor, I., & Segev, C. (2015). America's selfie: How the US portrays itself on its social media accounts. En C. Bjola, & M. (. Holmes, *Digital diplomacy: Theory and Practice* (págs. 89-108). New York: Routledge.
- Marca España & GAD3. (abril de 2017). *España en la Prensa Internacional 2016*. Obtenido de <https://espanaglobal.gob.es/sites/default/files/España%20en%20la%20prensa%20internacional%202016.pdf>
- Martínez Pandiani, G. (2008). *Diplomacia Pública y medios de comunicación*. Buenos Aires: Universidad del Salvador.
- Melgar, L. (2010). *Diplomacia Pública: la gestión de la imagen-país. El modelo español*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores.
- Melgar, L. (2012). Diplomacia pública, un proyecto integral. En MAE – *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (págs. 49-57). Madrid: Escuela Diplomática.
- Melissen, J. (2005). The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice. En J. Melissen, *The New Public Diplomacy Soft Power in International Relations* (pág. 18). New York: Palgrave Macmillan.
- Méndez-Coto, M. (2016). Diplomacia Pública y Marca-País en las Américas: Un acercamiento a las experiencias de Brasil, Chile, México y Perú. *Temas de Nuestra América*, 81-98.
- Meyer, J., & Jepperson, R. (2000). The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological Theory*, 100-120.
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (2014). *Estrategia de Acción Exterior 2015-2018*. Madrid: MAE.
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (2015). *Diplomacia del siglo XXI*. Obtenido de Plan de Diplomacia Digital: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DiplomaciasigloXXI/Paginas/Diplomaciadigital.aspx>
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (2018). *Asuntos Exteriores - Política Exterior y Cooperación*. Obtenido de España Global: [www.exteriores.gob.es](http://www.exteriores.gob.es)
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (2018). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Real Decreto 1277/2018, de 11 de octubre, por el que se nombra Secretaria de Estado de la España Global a doña Irene Lozano Domingo.: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-14003](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-14003)
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (2018). *Un Sistema de Inteligencia para la Marca España*. Obtenido de MAE: [http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2016\\_INFORME%20MESIAS.PDF](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2016_INFORME%20MESIAS.PDF)
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (2019). *España Global*. Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/MarcaEsp/Paginas/Inicio.aspx>
- Ministerio de Asuntos Exteriores – España. (18 de marzo de 2015). *Oficina de Información Diplomática*. Obtenido de Infografía "Qué es la Red de Casas?": [http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/ElMinisterioInforma/Paginas/Noticias/20150316\\_MINISTERIO9.aspx](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/ElMinisterioInforma/Paginas/Noticias/20150316_MINISTERIO9.aspx)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Perú. (2002a). *Ley de Organización y Funciones - LOF*. Obtenido de MINCETUR: <http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Perú. (2002b). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF*. Obtenido de MINCETUR: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/acerca\\_del\\_ministerio/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/reglamento\\_de\\_organizacion\\_y\\_funciones\\_ROF/Rof\\_mincetur\\_oficial.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/acerca_del_ministerio/funciones_y_normatividad/normatividad/reglamento_de_organizacion_y_funciones_ROF/Rof_mincetur_oficial.pdf)
- Ministerio de Cultura – Perú. (2013). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF*. Lima: MINCUL.
- Ministerio de Educación – Perú. (2015). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública – España. (12 de octubre de 2018). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Real Decreto 1271/2018: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13932](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13932)
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública – España. (2018). Real Decreto 1271/2018, de 11 de octubre, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. *Boletín Oficial del Estado*: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13932](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13932)
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (12 de Mayo de 2009). *LOF*. Obtenido de Ley de Organización y Funciones MRE: <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/LEY29357.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2003). Obtenido de Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior: <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/PlanPolCulExtFin.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2010). *ROF*. Obtenido de Reglamento de Organización y Funciones: <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/ReglOrgFunc.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú (2012). *Blog de Diplomacia Pública*. Lima: MRE.
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021*. Lima: MRE.
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2016a). *Los Ejes y Lineamientos de la Política Exterior del actual gobierno; Conceptos clave relativos al proceso de Planeamiento Estratégico y el estado de la Modernización en el Ministerio de Relaciones Exteriores. Preguntas y respuestas*. Lima: MRE.
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2019). *Plan Estratégico Institucional - PEI*. Lima: MRE.
- Miskimmon, A., O'Loughlin, B., & Roselle, L. (2018). Narrativa estratégica: el arte de la diplomacia en el siglo XXI. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 73-95.
- Molina, D., & Iglesias, M. (2008). La estrategia de Marca-País en la sociedad informacional: Los casos de España y Ecuador. *HAOL*, 109-126.

- Molina, D., & Iglesias, M. (2014). *Noonpolitik, Diplomacia Pública y Soft Power en la Sociedad Internacional*. Buenos Aires: Centro Argentino de Estudios Internacionales.
- Neyra, A., & Rubio, R. (2018). Cancillería peruana: de la digitalización a la modernización. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 141-161.
- Nieto, A., & Peña, A. (2008). La diplomacia pública: los medios informativos como instrumento de política exterior. *Estudios Políticos*, 149-164.
- Noya, J. (2006). *Una diplomacia pública para España*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Noya, J. (2007). *Diplomacia pública para el siglo XXI: la gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional*. Barcelona: Real Instituto Elcano.
- Noya, J., & Prado, F. (2012). *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior (DT)*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Nye Jr., J. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. London: Basic Books.
- Nye Jr., J. (2003). *La paradoja del poder norteamericano*. Madrid: Taurus.
- Nye Jr., J. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, J. (2010). *Soft Power and Public Diplomacy in the 21st Century*. Londres.
- Olubukola, S. (2017). Foreign policy in an era of digital diplomacy. *Cogent Social Sciences*, 1-13.
- Oviamionayi, V. (1993). *Diplomacia Pública. El uso de la información en la promoción de la política exterior y la imagen nacional, y las publicaciones de carácter diplomático*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Pamment, J. (2013). *New Public Diplomacy in the 21st Century. A comparative study of policy and practice*. London: Routledge.
- Papadopoulus, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding*, 36-49.
- Papadopoulus, N., & Heslop, L. (1993). *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*. New York: Routledge.
- Paredes Moreno, A. (2018). *La diplomacia pública peruana – análisis de sus actores y propuesta de mensajes estratégicos que contribuyan a la consecución de algunos objetivos de política exterior*. Lima: Academia Diplomática del Perú.
- Portugal, M. L. (2001). *Diplomacia Pública peruana: Agregados de prensa y cultura*. Lima: Fondo editorial PUCP.
- Portugal, M. L. (2016). Diplomacia Pública: Una nueva y moderna función de la diplomacia que exige una formación específica. *RELACIONES INTERNACIONALES*, 83-108.
- Potter, E. (2002). *Cyber-diplomacy: Managing foreign policy in the twenty-first century*. Ontario: McGill-Queen's Press.
- Presidencia del Gobierno – España. (2018). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Real Decreto 1266/2018, de 8 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 355/2018, de 6 de junio, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-13715>
- Priego, A. (2014). *La Corona en la Diplomacia Pública española*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- PROMPERÚ. (2011). *Reglamento para el Uso de la Marca País*. Lima: [http://marcaperu.peru.info/Public/reg\\_ES.pdf](http://marcaperu.peru.info/Public/reg_ES.pdf).
- PROMPERÚ. (2013). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF*. Lima: MINCETUR.
- PROMPERÚ. (2018). *Plan Estratégico Institucional - PEI*. Lima: MINCETUR.
- PROMPERÚ. (2019). *Marca Perú*. Lima: <https://peru.info/es-pe/>.
- PROMPERÚ. (2019). *Plan Operativo Institucional - POI*. Lima: [http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=10003&id\\_tema=5&ver=D#.XYfQeS3mG3U](http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10003&id_tema=5&ver=D#.XYfQeS3mG3U).
- PRONABEC – Perú. (2012). *Manual de Operaciones*. Lima: Ministerio de Educación.
- Public Diplomacy.org. (2019). *About U.S Public Diplomacy*. Obtenido de [http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page\\_id=6](http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page_id=6)
- Real Instituto Elcano – España. (Septiembre de 2018). *Barómetro de la Imagen de España*. Obtenido de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054/8BIE\\_Informe\\_noviembre2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054/8BIE_Informe_noviembre2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=375e333c-f81d-49fc-a5a8-e85e6610b054)
- Real Instituto Elcano – España. (Septiembre de 2018). *Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad*. Obtenido de <https://espanaglobal.gob.es/sites/default/files/SIDIR.pdf>
- Real Instituto Elcano – España (2019). *La reputación de España en el mundo - Country RepTrak*. Madrid: Reputation Institute.
- Real Instituto Elcano – España (2019). Obtenido de Sobre Elcano: <http://www.realinstitutoelcano.org/>
- Reputation Institute. (2018). *Country RepTrack*. Obtenido de <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-Country-RepTrak.pdf>
- Ross, A. (2011). Digital diplomacy and U.S foreign policy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 451-455.
- RTVE. (2019). Sobre el canal TVE internacional. Obtenido de: <http://www.rtve.es/television/tve-internacional/sobre-tve-internacional/>
- Rubio, R. (2011). Diplomacia Digital. Una introducción. *Escuela Diplomática de España*, 30-56.
- Rubio, R. (2014). La Diplomacia Pública: Nuevos actores en un escenario nuevo. En E. Pérez, *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior (10-19)* (págs. 10-19). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.
- Rusciano, F. (1997). The impact of “world opinion” on national identity. *International Journal of Press/Politics*, 71-92.
- Rusciano, F. (2003). The construction of national identity – A 23-nation study. *Political Research Quarterly*, 361-366.
- Saavedra Torres, J. L. (2012). El poder blando de la Marca-País: Del Marketing a la Diplomacia Pública. *Revista Digital de Marketing Aplicado*, 133-148.
- Saavedra, J. (2007). Capital de marca como fenómeno cultural: El método etnográfico como herramienta de medición en mercadeo. *Espacio Abierto*, 715-759.

- Sánchez, L. E. (2012). ¿De qué se habla cuando se habla de constructivismo? Revisión de sus clasificaciones y categorías. *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, 107-129.
- Sandre, A. (2012). *Twiplomacy is bringing diplomacy back to relevancy*. Obtenido de Diplomacy.edu: <http://www.diplomacy.edu/blog/twiplomacy-bringing-diplomacy-back-relevancy>
- Santa Cruz, A. (2013). Constructivismo. En T. Legler, A. Santa Cruz, & L. Zamudio, *Introducción a las RI: América Latina y política global* (págs. 36-50). México: Oxford University Press.
- Schwarzenbach, B. (2015). *Twitter and diplomacy: How social media revolutionizes interaction with foreign policy*. Obtenido de The Diplomatic Envoy: <http://thediplomaticenvoy.com/2015/10/12/twitter-and-diplomacy-how-social-media-revolutionizes-our-interaction-with-foreign-policy/>
- Secretaría de Gestión Pública – Perú. (2019). *Presidencia del Consejo de Ministros del Perú*. Obtenido de ¿Qué es la Modernización de la Gestión Pública?: <http://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Secretaría de Estado de la España Global – MAE España (2019). *This Is The Real Spain*. Obtenido de <https://www.thisistherealspain.com/>
- Seib, P. (2010). *Connecting Public Diplomacy and Policy*. Perspectives.
- Smith, & Naim. (2000). *Altered States: Globalization, Sovereignty and Governance*. Ottawa.
- Smith, A. (1991). *National Identity*. Nevada: University of Nevada Press.
- Snow, P., & Taylor, P. (2009). *The Routledge Handbook of Public Diplomacy*. New York: Routledge.
- Solomon, R. (2000). *The internet and the diffusion of diplomacy*. Obtenido de US foreign policy Agenda: [www.usinfo.state.gov/journals/itps](http://www.usinfo.state.gov/journals/itps)
- Sotiriu, S. (2015). Digital diplomacy: Between promises and reality. En M. Bjola, & M. (. Holmes, *Digital diplomacy: Theory and practice* (págs. 33-51). New York: Routledge.
- Sousa Matos, E. (2016). Diplomacia pública y América del Sur. De los conceptos a la práctica: Telesur y el caso venezolano. *Desafíos*, 399-426.
- Sun, H. (2008). International political marketing: A case study of United States soft power and public diplomacy. *Journal of Public Affairs*, 165-183.
- Szondi, G. (2008). *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’.
- Tah Ayala, E. D. (2018). Las Relaciones Internacionales desde la perspectiva social. La visión del constructivismo para explicar la identidad nacional. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 389-404.
- Tapachi, N., & Waryszak, R. (2000). An examination of the role of beneficial image in tourist destination selection. *Journal of Travel Research*, 37-44.
- Terrés, G. (2011). Diplomacia pública 2.0: una propuesta virtual para un mundo real. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 98-126.
- The Interpreter, L. (2015). *Does Australia do digital diplomacy?* Obtenido de <http://www.lowyinterpreter.org/post/2015/04/17/Does-Australia-do-digital-diplomacy.aspx>

- Thiessen, A., & Ingenhoff, D. (2011). Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management: Development of the integrative model of crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8-26.
- Tucci, F. (2018). *El Soft Power de China en el Perú en los años 2005-2015*. Lima: PUCP.
- Tuch, H. (1985). *Public Diplomacy: what it is and how it works*. Medford: Tufts University.
- Van Dyke, M., & Vercic, D. (2009). Public relations, public diplomacy, and strategic communication: An international model of conceptual convergence. En K. Sriramesh, & D. Vercic, *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (págs. 822-842). New York: Routledge.
- Van Ham, P. (2001). The Rise of the Brand State. The postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 2-6.
- Van Ham, P. (2002). Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium*, 249-269.
- Van Ham, P. (2008). Place branding: The state of the art. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 126-149.
- Vela, J. (2013). Del Estado-Nación al Estado-Marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 145-157.
- Villanueva, C. (2012). Imagen país y política exterior de México. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 14-43.
- Walmsley, D., & Young, M. (1998). Evaluative images and tourism: The use of personal constructs to describe the structure of destination images. *Journal of Travel Research*, 65-69.
- Wee, C. (1993). The image of countries as locations for investment. En N. Papadopoulos, & L. Heslop, *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing* (págs. 331-338). New York: Routledge.
- Wendt, A. (1992). Anarchy is What States Make of It. *International Organization*, 391-425.
- Wendt, A. (1995). Constructing international politics. *International Security*, 71-81.
- Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Werron, T. (2014). On public forms of competition. *Cultural Studies - Critical Methodologies*, 62-76.
- Westcott, N. (2008). *Digital diplomacy: The impact of the internet on international relations*. Oxford: Oxford Internet Institute.
- Wieland Alzamora, H. (1994). Discurso con ocasión de la inauguración del año lectivo 1994 de la Academia Diplomática del Perú. *Política Internacional. Naciones Unidas: Paz y Desarrollo*, 125-133.
- Yakovenko, A. (2012). *Russian digital diplomacy: Clicking through*. Obtenido de [http://rbth.com/articles/2012/09/06/russian\\_digital\\_diplomacy\\_clicking\\_through\\_18005.html](http://rbth.com/articles/2012/09/06/russian_digital_diplomacy_clicking_through_18005.html)