

ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR



MAESTRÍA EN DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

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

TEMA DE TESIS

“La diplomacia pública como instrumento para la reactivación económica del Perú a través del posicionamiento de su imagen como país minero: herramientas, estrategias y propuestas con relación a la narrativa canadiense de desarrollo sostenible en minería”

PRESENTADO POR:

Mercedes Frances Valdivia Japa

ASESORES:

Asesor temático: Ministro Consejero en el SDR Luis Ángel Leyva Poggi

Asesora metodológica: Milagros Aurora Revilla Izquierdo, Ph.D

Lima, 08 de noviembre de 2021

DEDICATORIA

A Dios, por darme sabiduría e inteligencia.

A mis padres Arturo e Isabel, por inculcar en mí los valores y principios que me han guiado hasta el día de hoy. Sobre todo, el amor a la patria que con su ejemplo constantemente me lo demuestran.

A mi hermana Sabdiel, por su apoyo incondicional en las largas noches de estudio.

RESUMEN

La elaboración y ejecución de estrategias de diplomacia pública se ha convertido en una herramienta importante que coadyuva al cumplimiento de los objetivos de política exterior de los Estados. Particularmente, una estrategia enfocada en el posicionamiento de la imagen del país resulta en gran medida significativa para la recuperación económica en tanto coadyuva a perfilar las ventajas económicas y las características favorables de una plaza de inversión; y, no deja a los países a merced de que los medios internacionales tengan el rol predominante en la presentación de sus imágenes nacionales. En virtud de ello, este trabajo de investigación tiene como finalidad principal explorar la viabilidad de incluir la dimensión minera en una estrategia de diplomacia pública que considere al Ministerio de Relaciones de Exteriores del Perú como un actor con un rol más prominente en la promoción de IED sostenible en minería.

Para estos fines, la presente investigación, conjugando de manera transversal el marco conceptual sobre estrategias de diplomacia pública y los aportes de la diplomacia canadiense de acuerdo con su narrativa de desarrollo sostenible en minería; propone los elementos a considerar para una estrategia de diplomacia pública enfocada en la reactivación económica del Perú. Finalmente, se propone la conveniencia de emitir lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones mineras debido a su importancia para la organización de las actividades de promoción económica que se llevarían a cabo en una estrategia de diplomacia pública que incluya la atracción de IED en minería.

Palabras clave: Estrategias de diplomacia pública, diplomacia económica, objetivos de política exterior, país minero, IED sostenible, desarrollo sostenible en minería.

ABSTRACT

The elaboration and execution of public diplomacy strategies have become an important tool that contributes to the fulfillment of the foreign policy objectives of the States. Particularly, a strategy focused on the positioning of the country's image is to a great extent significant for economic recovery as it helps to outline the economic advantages and favorable characteristics of a place of investment; and, it does not leave countries at the mercy of international media having the predominant role in the presentation of their national images. Owing to that, the main purpose of this research work is to explore the feasibility of including the mining dimension in a public diplomacy strategy that considers the Ministry of Foreign Affairs of Peru as an actor with a more prominent role in promoting sustainable FDI in mining.

For these fines, the present investigation, combining in a transversal way the conceptual framework on public diplomacy strategies and the contributions of Canadian diplomacy according to its narrative of sustainable development in mining; proposes the elements to consider for a public diplomacy strategy focused on the economic reactivation of Peru. Finally, the advisability of issuing strategic guidelines for the promotion of Peru abroad in matters of mining investments is proposed - due to its importance for the organization of economic promotion activities that would be carried out in a public diplomacy strategy to include the attraction of FDI in mining.

Keywords: *Public diplomacy strategies, economic diplomacy, foreign policy objectives, sustainable FDI, sustainable development in mining.*

LISTA DE ABREVIATURAS

AILAC	Asociación Independiente de América Latina y el Caribe
ALBA	Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América
AEI	Acción Estratégica Institucional
AM	Anuario Minero
AN	Acuerdo Nacional
ANAPS	Áreas de no admisión de petitorios
AP	Alianza del Pacífico
API	Agencia de promoción de inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BEM	Boletín Estadístico Minero
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CMMP	<i>Canadian Minerals and Metals</i>
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CNUMAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
CONAM	Concejo Nacional del Ambiente
CRMP	Comisiones Regionales Multisectoriales Permanentes
DAC	Declaración Anual Consolidada
DCI	<i>Development Counselors International</i>
DD. HH.	Derechos Humanos
DFAIT	<i>Foreign Affairs and International Trade Canada</i>
DGPSM	Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera
e3 Plus	<i>Excellence in environmental exploration</i>
EDC	<i>Export Development Canada</i>
EITI	<i>Extractive Industries Transparency Initiative</i>
ERGI	Memorándum de Entendimiento sobre la Iniciativa de Gobernanza de Recursos Energéticos
ETR	Estudios de Transparencia Regional
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FIPA	<i>Foreign Investment Protection Agreement</i>
GOA	<i>Global Opportunities for Associations</i>
GVM 2030	Grupo Visión Minería 2030
ICMM	<i>International Council on Mining and Metals</i>
IED	Inversión extranjera directa
IMARC	<i>International Mining and Resources Conference</i>
INGEMMET	Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico

<i>IPCC</i>	<i>Intergovernmental Panel on Climate Change</i>
<i>ISID</i>	<i>Institute for the Study of International Development</i>
<i>MAC</i>	<i>Mining Association of Canada</i>
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
<i>MIGA</i>	<i>Multilateral Investment Guarantee Agency</i>
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINEM	Ministerio de Energía y Minas
<i>MMSD</i>	<i>Mining, Minerals and Sustainable Development</i>
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030
OES	Objetivos Estratégicos Sectoriales
OGC	Oficina General de Comunicación
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSE	Órganos del Servicio Exterior
<i>PDAC</i>	<i>Prospectors & Developers Association of Canada</i>
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIM	Programa de Integración Minera
POI	Plan Operativo Institucional
ProInversión	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
R.R.E.E.	Relaciones Exteriores
RIMAY	Centro de Convergencia y Buenas Prácticas Minero Energéticas
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SNMPE	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía
<i>TCS</i>	<i>Canadian Trade Commissioner Service</i>
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
<i>TSM</i>	<i>Towards Sustainable Mining</i>
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
<i>UNCTAD</i>	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
<i>USGS</i>	<i>US Geological Survey</i>
<i>WMI</i>	<i>Whitehorse Mining Initiative</i>

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
LISTA DE ABREVIATURAS.....	5
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: ALCANCES TEÓRICOS SOBRE EL CONCEPTO DE DIPLOMACIA PÚBLICA, SUS PRINCIPALES CATEGORÍAS (DIPLOMACIA PÚBLICA INFORMATIVA, RELACIONAL Y REPUTACIONAL) Y SUS HERRAMIENTAS; ASÍ COMO, LOS ELEMENTOS BASE PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIPLOMACIA PÚBLICA.....	16
1. DEFINICIÓN DE DIPLOMACIA PÚBLICA	16
1.1. <i>Concepto de diplomacia pública en Latinoamérica.....</i>	20
1.2. <i>Nueva diplomacia pública.....</i>	21
1.3. <i>Concepto del poder en la comunicación en pos del interés nacional: poder duro, blando e inteligente</i>	25
1.4. <i>Concepto del “público” en las estrategias de diplomacia pública</i>	29
2. PRINCIPALES CATEGORÍAS Y HERRAMIENTAS DE DIPLOMACIA PÚBLICA.....	32
2.1. <i>Principales categorías de diplomacia pública</i>	32
2.1.1. <i>Diplomacia pública relacional</i>	35
2.1.1.1. <i>Marco conceptual en las teorías de las RR. II. que permite establecer las principales áreas de impacto de una determinada campaña de diplomacia pública relacional.....</i>	37
2.1.1.2. <i>Esquema ampliado y consideraciones esenciales para el logro de los objetivos de política exterior a partir de un proyecto de diplomacia pública relacional</i>	44
2.1.1.3. <i>Principales herramientas en la diplomacia pública relacional</i>	50
2.1.1.3.1. <i>Diplomacia Cultural.....</i>	50
2.1.1.3.2. <i>Diplomacia Económica.....</i>	53
2.1.2. <i>Diplomacia pública reputacional</i>	57
2.1.2.1. <i>Principal herramienta en la diplomacia pública reputacional: Diplomacia de Marca País</i> <i>59</i>	
2.1.3. <i>Herramientas transversales utilizadas en los tres tipos o categorías de diplomacia pública.....</i>	64
2.1.3.1. <i>Diplomacia de nicho</i>	65
2.1.3.2. <i>Diplomacia digital.....</i>	67
3. ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE DIPLOMACIA PÚBLICA.....	71
3.1. <i>Objetivos, herramientas y recursos de una estrategia de diplomacia pública</i>	72
3.2. <i>Principales medios de una estrategia de diplomacia pública</i>	74
3.3. <i>Identificación y análisis de las audiencias relevantes</i>	76
3.4. <i>Diseño y ejecución de la campaña</i>	78
3.4.1. <i>Estrategia comunicacional.....</i>	79
3.4.1.1. <i>Elementos para una estrategia comunicacional</i>	80

3.4.1.2. Establecimiento de los canales de comunicación a utilizar.....	81
3.4.1.3. Construcción de los mensajes.....	84
3.5. <i>Medición y evaluación tangible de los resultados de una estrategia de diplomacia pública</i>	85
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA CANADIENSE Y SU NARRATIVA ENTORNO AL DESARROLLO SOSTENIBLE EN MINERÍA VINCULADO CON ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE SU MARCA MINERA	89
1. INICIOS DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA CANADIENSE ENFOCADA EN LA PROYECCIÓN DE SU MARCA NACIONAL.....	91
1.1. <i>Marca nacional canadiense.....</i>	92
1.2. <i>Dimensión económica de la diplomacia pública canadiense: lecciones de los casos en las campañas aplicadas en Estados Unidos y Tokio.....</i>	96
2. DIMENSIÓN MINERA EN LA NARRATIVA CANADIENSE DE POLÍTICA EXTERIOR Y LA MARCA MINERA CANADIENSE	102
2.1. <i>Iniciativas de la industria minera para el desarrollo sostenible.....</i>	102
2.2. <i>Principales acciones del Ministerio de Relaciones Exteriores de Canadá</i>	105
2.2.1. Estrategias para el fortalecimiento de la RSC de las empresas canadienses	106
2.3. <i>Narrativa del desarrollo sostenible en minería impulsada por la diplomacia canadiense</i>	108
2.4. <i>Construcción de la marca minera canadiense</i>	111
2.4.1. Plan canadiense de minerales y metales (CMMP).....	113
2.4.1.1. Liderazgo global: marca minera canadiense	115
CAPÍTULO III: PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL PERÚ COMO PAÍS MINERO – PROPUESTAS PARA ARTICULAR LA DIPLOMACIA PÚBLICA CON LA NARRATIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN MINERÍA BAJO EL LIDERAZGO DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	118
1. SECTOR MINERO PERUANO	118
1.1. <i>Ventajas comparativas</i>	119
1.2. <i>Principales inversionistas en el sector minero peruano.....</i>	122
1.2.1. Iniciativas del sector privado peruano para el desarrollo sostenible.....	125
1.3. <i>Iniciativas de sostenibilidad impulsadas desde el sector público</i>	128
2. PROPUESTA DE ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE DIPLOMACIA PÚBLICA ENFOCADA EN LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL PERÚ A TRAVÉS DEL POSICIONAMIENTO DE SU IMAGEN COMO PAÍS MINERO: EL ROL DEL MINISTERIO DE R.R.E.E.	135
2.1. <i>La dimensión minera en la proyección de la marca país en el marco de la política exterior peruana.....</i>	136
2.1.1. La posición internacional del Perú dentro de la temática de desarrollo sostenible y medioambiente.....	137
2.1.2. Instrumentos de gestión vigentes en la proyección de la imagen nacional	140
2.2. <i>Objetivos y recurso base de la estrategia de diplomacia pública</i>	144
2.3. <i>Diplomacia económica como herramienta principal</i>	146
2.3.1. Estado actual de la promoción de inversiones mineras.....	148
2.4. <i>Identificación y análisis de las audiencias relevantes.....</i>	151
2.5. <i>Diseño y ejecución de la campaña.....</i>	152
2.5.1. Estrategia comunicacional	153
2.5.1.1. Establecimiento de los canales de comunicación a utilizar	156
2.5.1.2. Construcción de mensajes estratégicos	158
2.6. <i>Lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones mineras</i>	161
2.6.1. Marco general.....	161

2.6.1.1. Marco Legal	163
2.6.1.2. Marco estratégico sectorial e institucional.....	164
2.6.2. Objetivos	165
2.6.2.1. Objetivo general	165
2.6.2.2. Objetivos específicos.....	165
2.6.3. Lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones. 165	
2.6.4. Seguimiento a la implementación de los lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones.....	169
CONCLUSIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	175
I. LIBROS Y ARTÍCULOS	175
II. TESIS	181
III. PÁGINAS WEB.....	182
IV. NORMAS	183
ANEXOS.....	185
ANEXO 1: NORMAS MÁS RELEVANTES EMITIDAS POR EL PERÚ EN EL ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL CON IMPLICANCIAS A NIVEL DOMÉSTICO Y EN EL EXTERIOR.....	185
ANEXO 2: ESTRUCTURA DE INVERSIÓN ANUAL EN MINERÍA POR RUBROS (% , AÑO 2020)	186
ANEXO 3: PAÍSES DE DONDE PROVIENEN LAS INVERSIONES DE LA CARTERA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y EXPLORACIÓN MINERA	186
ANEXO 4: MISIÓN Y VISIÓN DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN MINERA (PIM)	187
ANEXO 5: SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS A PROYECTOS LOCALES Y REGIONALES	188
ANEXO 6: PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS MÁS RELEVANTES PARA LA COORDINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIPLOMACIA PÚBLICA QUE CONSIDERE LA DIMENSIÓN MINERA.....	189
ANEXO 7: CONCEPTO DE IED SOSTENIBLE PARA EL SUBSECTOR MINERO	194

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: OBJETIVOS DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA SEGÚN EL PROFESOR JOSÉ LUIS MANFREDI.....	19
TABLA 2: COMPARACIÓN DIPLOMACIA PÚBLICA ANTIGUA VS LA “NUEVA DIPLOMACIA PÚBLICA”	24
TABLA 3: TRES LÓGICAS POR LAS CUALES SE DETERMINA EL “PÚBLICO” EN LA DIPLOMACIA PÚBLICA	31
TABLA 4: PRINCIPALES CATEGORÍAS DE DIPLOMACIA PÚBLICA.....	34
TABLA 5: VÍAS DE ACCIÓN PARA LOGRAR UN IMPACTO EN LA OPINIÓN PÚBLICA	39
TABLA 6: VÍAS DE ACCIÓN PARA LOGRAR UN IMPACTO EN LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS PAÍSES RECEPTORES Y LOS PAÍSES PRACTICANTES	41
TABLA 7: VÍAS DE ACCIÓN PARA LOGRAR UN IMPACTO EN LOS DEBATES PÚBLICOS DENTRO DE LOS PAÍSES RECEPTORES	43
TABLA 8: MARCO CONCEPTUAL EN LAS TEORÍAS DE LAS RR. II. QUE PERMITE ESTABLECER LAS PRINCIPALES ÁREAS DE IMPACTO DE UNA DETERMINADA CAMPAÑA DE DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL.....	44
TABLA 9: ACTIVIDADES DE DIPLOMACIA CULTURAL.....	51
TABLA 10: CANALES PARA LA CREACIÓN DE REPUTACIÓN BAJO EL CONCEPTO DE "IDENTIDAD COMPETITIVA"	62
TABLA 11: ESPECIALIZACIÓN DE LOS ESTADOS AL EMPLEAR TÉCNICAS DE DIPLOMACIA DE NICHOS EN SUS ESTRATEGIAS DE DIPLOMACIA PÚBLICA.....	66
TABLA 12: RECEPTORES DE UNA ESTRATEGIA DE DIPLOMACIA PÚBLICA.....	77
TABLA 13: ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	81
TABLA 14: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CAMPAÑAS DE DIPLOMACIA PÚBLICA EN SU DIMENSIÓN ECONÓMICA EJECUTADAS POR CANADÁ EN NUEVA YORK Y JAPÓN	101
TABLA 15: INICIATIVAS DE LA INDUSTRIA MINERA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN MINERÍA .	104
TABLA 16: PORCENTAJE DEL TERRITORIO NACIONAL DEDICADO A LA ACTIVIDAD MINERA.....	119
TABLA 17: POSICIÓN DEL PERÚ EN EL RANKING DE PRODUCCIÓN Y RESERVAS DE MINERALES A NIVEL GLOBAL	120
TABLA 18: 20 PRINCIPALES INVERSIONISTAS QUE HAN EJECUTADO LOS MAYORES MONTOS DE INVERSIÓN EN EL PERÚ EN LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS	123
TABLA 19: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PESEM-MRE (OE).....	142
TABLA 20: ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 2 DEL PESEM-MRE 2015-2021	143
TABLA 21: ARTICULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PESEM-MRE Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	144
TABLA 22: ELEMENTOS PRINCIPALES PARA UNA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE IED	147
TABLA 23: PROPUESTA DE MENSAJES ESTRATÉGICOS PARA LA PROMOCIÓN DE INVERSIONES MINERAS	160
TABLA 24: IMPORTANCIA DE LA ATRACCIÓN DE LA IED SOSTENIBLE EN EL SUBSECTOR MINERO PERUANO.....	196

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD (BLANDA / DURA) Y EL PODER (BLANDO / DURO) ..	26
ILUSTRACIÓN 2: RELACIÓN ENTRE DIPLOMACIA PÚBLICA Y PODER BLANDO	27
ILUSTRACIÓN 3: ESQUEMA BÁSICO DEL PROCESO DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE POLÍTICA EXTERIOR A PARTIR DE UN PROYECTO DE DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL	36
ILUSTRACIÓN 4: MEDIOS DE CONEXIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE POLÍTICA EXTERIOR A PARTIR DE UN PROYECTO DE DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL	45
ILUSTRACIÓN 5: CONSIDERACIONES ESENCIALES SOBRE EL ACTIVO DE SOFT POWER Y SU RELACIÓN CON EL PROYECTO DE DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL	47
ILUSTRACIÓN 6: CONSIDERACIONES ESENCIALES ACERCA DEL IMPACTO DE UN PROYECTO DE DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL SOBRE EL PÚBLICO EXTRANJERO	48
ILUSTRACIÓN 7: SEIS VÍAS DE CONEXIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE POLÍTICA EXTERIOR A PARTIR DE UN PROYECTO DE DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL	49
ILUSTRACIÓN 8: MARCA NACIONAL VS. IDENTIDAD COMPETITIVA	61
ILUSTRACIÓN 9: PRESUPUESTO GLOBAL DE EXPLORACIONES (%)	90
ILUSTRACIÓN 10: PIRÁMIDE DE DIPLOMACIA PÚBLICA Y PÚBLICO OBJETIVO DETERMINADO.....	93
ILUSTRACIÓN 11: RELACIONAMIENTO ENTRE LOS ASUNTOS PÚBLICOS DOMÉSTICOS Y LA DIPLOMACIA PÚBLICA	95
ILUSTRACIÓN 12: DIAGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE DIPLOMACIA PÚBLICA DE ACUERDO AL DFAIT	99
ILUSTRACIÓN 13: PASOS QUE SE PLANTEAN SEGUIR A FIN DE LANZAR LA MARCA MINERA CANADIENSE EN MARZO DEL 2022.....	116
ILUSTRACIÓN 14: CICLO DE INVERSIONES MINERAS POR RUBROS (US\$MM, 2000-2020)	121
ILUSTRACIÓN 15: INVERSIÓN EN EXPLORACIÓN MINERA (US\$MM, 2000-2020)	121
ILUSTRACIÓN 16: RANKING DEL PRESUPUESTO MUNDIAL DE EXPLORACIONES (US\$MM).....	122
ILUSTRACIÓN 17: INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING AND METALS (ICMM)	125
ILUSTRACIÓN 18: CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA SNMPE AL 2019.....	127
ILUSTRACIÓN 19: EJEMPLOS DE PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE REALIZADOS POR LAS EMPRESAS MINERAS	127
ILUSTRACIÓN 20: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN MINERA (PIM).....	131
ILUSTRACIÓN 21: CANTIDAD DE PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DECLARADOS POR LAS EMPRESAS MINERAS (2008-2019).....	132
ILUSTRACIÓN 22: INVERSIÓN EJECUTADA EN DESARROLLO SOSTENIBLE (MM DE SOLES, 2008-2019)	132
ILUSTRACIÓN 23: DIAGRAMA REPRESENTATIVO DEL ESTUDIO DE TRANSPARENCIA REGIONAL (ETR)	134
ILUSTRACIÓN 24: EL ESTÁNDAR EITI.....	135
ILUSTRACIÓN 25: PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN QUE INFLUYEN EN LAS PERCEPCIONES DE LOS EJECUTIVOS SOBRE EL CLIMA EMPRESARIAL (EN PORCENTAJE)	157
ILUSTRACIÓN 26: TÉCNICAS DE MARKETING MÁS EFECTIVAS EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES (CALIFICACIÓN PORCENTUAL DE 4 O 5 EN UNA ESCALA DE 5 PUNTOS).....	158

INTRODUCCIÓN

La elaboración de una estrategia de diplomacia pública entendida como un instrumento para la reactivación económica tiene como eje principal en esta investigación a la atracción de inversión extranjera directa en minería, entendiendo que existen problemas inherentes a las actividades extractivas que pueden mellar gravemente la reputación del Estado. Más aún, considerando que resulta importante que los países en desarrollo cuiden su reputación al mismo tiempo que trabajan para hacer más competitivo al país y aseguren que cada inversión que se haga en el país contribuya plenamente a generar su Identidad Competitiva (Anholt, 2007, p. 28). Esto, dado que tan solo con elaborar estrategias de desarrollo económico tardarían años en lograr que el público objetivo cambie la percepción que tiene sobre un determinado país y destinen sus inversiones a esos lugares.

Dentro de este marco conceptual, la diplomacia pública resulta una herramienta importante para establecer, proteger y compartir la imagen del país ante el público extranjero; y, de esta manera, coadyuva a que los países ejecutores de estrategias de diplomacia pública logren sus objetivos de política exterior. Asimismo, bajo el concepto de que la promoción de inversiones tiene una relación directa con la gestión de la imagen internacional (en tanto coadyuva a perfilar las ventajas económicas y las características favorables de un lugar de inversión), las estrategias de diplomacia pública vienen a ser también una herramienta eficaz para impactar, influenciar, atraer o darse a conocer a inversionistas que se encuentran en las primeras etapas de la toma de decisiones o aquellos que ya se encuentran invirtiendo en el país.

En este escenario, no se puede dejar de considerar que la temática de desarrollo sostenible se ha incorporado con mayor relevancia en la agenda internacional y su trascendencia en la proyección de la política exterior de los Estados se ha incrementado en las últimas décadas. De hecho, países como Canadá buscan posicionar su marca de países mineros socialmente responsables con el ambiente y con todos los actores donde la actividad minera tiene influencia directa; y, en ese sentido, se considera la importancia de la minería como parte de su identidad nacional a proyectar.

Al respecto, la posición internacional del Perú, de manera específica a favor del desarrollo sostenible, se ha evidenciado desde su primera participación en la Cumbre de Rio en 1992 y hasta la actualidad, siendo el Perú parte de los países que impulsaron y permanecen activamente en el Acuerdo de París. En este contexto, y como se ahondará en la investigación, buscar la articulación de la narrativa de desarrollo sostenible en minería no resulta ajena o distante a la posición internacional peruana que ha sido impulsada desde la plataforma de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y, actualmente, cobra mayor relevancia cuando se considera la viabilidad e importancia de una recuperación sostenible. Sobre todo, ya que, para el acceso al financiamiento que requieren las empresas mineras, cada vez se consideran en mayor medida los factores ambientales, sociales y de gobernanza (Wheeler, 2021).

En tal sentido, en el presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo explorar la viabilidad de incluir la dimensión minera en una estrategia de diplomacia pública; se ha identificado que, aunque las misiones en el exterior sí promueven las inversiones en general; la coordinación respecto a actividades relacionadas con el sector minero se realiza específicamente para cada evento. Además, a la fecha, se carece de lineamientos específicos acerca de la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones mineras, en coordinación con los sectores involucrados, y en función a la imagen país que se quisiera proyectar.

Aunado a ello, cabe señalar que, si bien el clima de inversión minera cae dentro de la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas, el Banco Central de Reserva, ProInversión y el Ministerio de Energía y Minas (ya que son sectores que tienen influencia directa en los factores objetivos de inversión como la estabilidad macroeconómica, el marco promotor minero o el capital humano); la imagen de inversión (entendida como la percepción del clima de inversión en la mente de los inversionistas extranjeros) sí resulta sustantiva dentro de la órbita del Ministerio de Relaciones Exteriores.

En base a lo planteado, este trabajo de investigación busca, a través de una estrategia de diplomacia pública enfocada en el posicionamiento de la imagen del Perú en minería, contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior (objetivo estratégico N.º 2 del PESEM del MRE 2015-2021). Asimismo, un consenso respecto a la proyección como país minero resultaría sustancial para lograr el fortalecimiento de la imagen y la comunicación institucional (OEI N.º 7).

Para estos fines, se ha utilizado una metodología cualitativa al haberse consultado documentos de gestión del MRE, normativa nacional e internacional, trabajos académicos, revistas indexadas, libros sobre la materia, artículos periodísticos e informes sectoriales – incluyendo la serie del Boletín Estadístico Minero del MINEM y los anuarios institucionales. Asimismo, se tiene dos tesis como referentes principales en tanto abordan diferentes propuestas y pautas generales para la elaboración de una estrategia de diplomacia pública: “La diplomacia pública peruana – análisis de sus actores y propuesta de mensajes estratégicos que contribuyan a la consecución de algunos objetivos de política exterior” (Paredes, 2018); y, “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.” (Napurí, 2019).

Adicionalmente, bajo el método deductivo, cualitativo, analítico y comparado, el esquema de la presente investigación se divide en tres capítulos. El primer capítulo tiene como objetivo detallar los alcances teóricos sobre el concepto de diplomacia pública, las categorías de diplomacia pública que existen; así como, las herramientas que se utilizan para cada caso. A ello, se suma el análisis sobre los elementos base debatidos en la academia para la elaboración de estrategias de diplomacia pública.

El segundo capítulo, se enfoca en el análisis del caso de estudio escogido (Canadá), no solo porque el sector minero es significativo para su economía; sino también, porque mantiene la narrativa de desarrollo sostenible en minería, y busca el posicionamiento de su marca minera a nivel global. La cual, es una iniciativa parte del Plan Canadiense de Minerales y Metales (CMMP, por sus siglas en inglés) surgida en un contexto desfavorable para el sector minero canadiense. En atención a ello, en el capítulo se

presenta el análisis de la diplomacia pública canadiense enfocada en la proyección de su marca nacional; así como, se identifican los esfuerzos emergidos desde el sector privado; y las principales acciones realizadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores considerando la labor diplomática que busca promover el mensaje de desarrollo sostenible vinculado a la minería en el mundo, a pesar de los casos contraproducentes que han suscitado producto de las malas prácticas realizadas por las empresas canadienses en el sector minero.

Por último, el tercer capítulo tiene como finalidad conjugar de manera transversal el marco conceptual presentado en el primer capítulo y los aportes de la diplomacia canadiense de acuerdo a su narrativa de desarrollo sostenible en minería, adaptándolo al marco del sector minero peruano. Para ello, este último capítulo se centra en el análisis del subsector minero en el Perú, tomando en consideración las ventajas comparativas que se tiene, los principales inversionistas; así como, las iniciativas de sostenibilidad impulsadas desde el sector público y privado. Aunado a ello, se proponen los elementos a considerar para que una estrategia de diplomacia pública enfocada en la reactivación económica del Perú incluya la dimensión minera. Esto, siguiendo el enfoque de reactivación sostenible; utilizando como herramienta principal a la diplomacia económica; de acuerdo a la posición internacional del Perú en temas medioambientales; y, sujeto a los instrumentos de gestión que enmarcan los objetivos de política exterior. Finalmente, se propone la conveniencia de emitir lineamientos estratégicos que establezcan, en general, precisiones sobre las actividades de promoción económica que se realizan en las Embajadas; y, en particular, se consideren disposiciones específicas para cuando se trata de IED sostenible en minería.

CAPÍTULO I: Alcances teóricos sobre el concepto de diplomacia pública, sus principales categorías (diplomacia pública informativa, relacional y reputacional) y sus herramientas; así como, los elementos base para la elaboración de una estrategia de diplomacia pública

En un escenario donde el concepto de diplomacia pública aún permanece en formación (Çevik, 2018, p. 7; Sevin, 2019, p.6; Banks, 2020, p. 66), la primera sección del presente capítulo tiene como objetivo conocer las definiciones mayormente aceptadas para la investigación. Asimismo, en la segunda sección, se tiene por finalidad detallar los alcances teóricos sobre las categorías de diplomacia pública que existen; así como las herramientas que se utilizan. En la tercera y última sección, se presentan los elementos base debatidos en la academia para la elaboración de estrategias de diplomacia pública.

1. Definición de diplomacia pública

Desde que, en 1965, con el establecimiento del Centro de Diplomacia Pública Edward R. Murrow (de la Universidad Tufts, de Boston), se acuñara por primera vez en un *brochure* el término de Diplomacia Pública (Nieto & Peña, 2008, p. 154); a la fecha, la definición permanece en construcción y nuevos enfoques se añaden a los conceptos de diplomacia pública tradicional (Çevik, 2018, p. 7; Sevin, 2019, p.6; Banks, 2020, p. 66). Asimismo, en la era de la información, al tener un contexto geopolítico con nuevas complejidades en donde las redes sociales juegan también un rol particular, la diplomacia pública incorpora no solo las herramientas tradicionales (de la diplomacia cultural, económica, entre otras) sino también las de la diplomacia digital, diplomacia de marca país o diplomacia de nicho para el logro de sus objetivos.

En efecto, de la revisión histórica realizada a artículos de diversos periódicos (como New York Times, Washington Post y Christian Science Monitor, entre otros) en Cull (2009a, p. 19) se concluye que los primeros usos del concepto de “diplomacia pública” se remontan a enero de 1856 cuando fue utilizado por primera vez en The London Times como sinónimo de “civilidad”. No obstante, aunque previamente a 1965 se habría usado el término en cuestión varias veces y con diferentes connotaciones, se

reconoce universalmente que el concepto de “diplomacia pública” fue acuñado por Edward R. Murrow cuando en los primeros *brochures* publicados por el Centro de Diplomacia Pública Edward R. Murrow se sintetizó la definición como se recoge en Cull (2009a, p. 19):

Diplomacia pública (...) se ocupa de la influencia de las actitudes públicas en la formación y ejecución de políticas exteriores. Abarca dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el cultivo por parte de los gobiernos de la opinión pública en otros países; la interacción de grupos e intereses privados de un país con otro; la información sobre asuntos exteriores y su impacto en la política; comunicación entre aquellos cuya función es la comunicación, como diplomáticos y corresponsales extranjeros; y el proceso de comunicación intercultural.

Así, considerando esta definición, sendos países utilizan la diplomacia pública como un componente clave de su estrategia estatal toda vez que se considera a la diplomacia pública como una herramienta extremadamente flexible que puede emplearse para diferentes fines (Banks, 2020, p. 64). Entre los cuales, este último autor destaca que la diplomacia pública se considera que sirve para apoyar las prioridades de la política exterior; para proporcionar beneficios económicos; para construir relaciones y para fortalecer el entendimiento mutuo; para proyectar valores y mejorar la imagen país; así como, para gestionar las crisis (2020, p. 64).

De igual manera, al considerar un concepto más específico de lo que significa “diplomacia pública”, el Diccionario de Términos de Relaciones Internacionales del Departamento de Estado de los Estados Unidos indica que la “Diplomacia Pública se refiere a los programas patrocinados por el gobierno destinados a informar e influir en la opinión pública de otros países. Asimismo, sus herramientas principales son “publicaciones (diarios, revistas y libros), películas, intercambios culturales, la radio y la televisión” (Nieto & Peña, 2008, pp. 154-155).

Por su parte, en el Blog de Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú se propone también una definición para el concepto que se entiende como “el

proceso público y abierto de comunicación internacional que se da para promover el interés nacional, mediante el entendimiento mutuo, la reciprocidad y la influencia en la opinión pública extranjera de países considerados relevantes” (2012). Asimismo, se sostiene que “la diplomacia pública engloba a todos aquellos programas que cada gobierno destina para promocionar su política exterior y la imagen nacional de su país ante los gobiernos extranjeros y los públicos activos extranjeros y nacionales”.

Aunando a lo anterior, y a diferencia de conceptos proporcionados por diferentes autores, es de mencionar, que la definición propuesta en el Blog de Diplomacia Pública del MRE, contempla el concepto de lo que se entiende por diplomático público y lo sintetiza como “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”. En ese sentido, en general, se le otorga una importancia fundamental al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y; en específico, a las redes sociales como un medio por el cual un diplomático público debería ser capaz de generar y difundir mensajes clave para propósitos determinados y de acuerdo con los objetivos previamente planteados.

Por último, es de mencionar que la diplomacia pública tradicional ha consistido en que los gobiernos se dirijan a públicos globales con la finalidad no solo de informar, sino también de influir y comprometerse con aquellos públicos extranjeros para obtener su apoyo en la consecución de los objetivos nacionales y de la política exterior (Snow, 2020, p. 8). Así, la diplomacia pública implica el modo en que tanto los gobiernos como los particulares y grupos privados influyen directa e indirectamente en las actitudes y opiniones del público, los cuales, a su vez influyen directamente en las decisiones de política exterior de otro gobierno (Snow, 2020, p. 8). En ese sentido, se entiende que el fin principal de toda estrategia de diplomacia pública recae en el logro de los objetivos de política exterior (Noya, 2006, pp. 4-6).

Respaldando lo anterior, el profesor Manfredi señala que “la diplomacia pública tiene como objetivo el ejercicio de la influencia por parte de una entidad sobre un público

extranjero mediante el desarrollo de estrategias de comunicación.” (2011, p. 211). Asimismo, en adición a este objetivo general, se presentan tres objetivos específicos:

Tabla 1: *Objetivos de la diplomacia pública según el profesor José Luis Manfredi*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN
MEJORA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA	Se obtendría mediante el reconocimiento de la marca país y de sus atributos con el objeto de impulsar la internacionalización y el comercio exterior. Prima la gestión de la reputación y de la imagen para crear una ventaja competitiva.
REFUERZO DE LA IDENTIDAD	Se obtendría mediante las acciones que se proyectan hacia el público foráneo, se acentúa la dinámica de la política interior. Se busca consolidar la imagen y facilitar la arquitectura de la identidad nacional.
INCREMENTO DE LA INFLUENCIA EN EL PÚBLICO EXTRANJERO	Sus indicadores serían el incremento de la notoriedad, la influencia y el reconocimiento de un país en la arena internacional. Este objetivo se podría lograr a través de programas educativos o científicos, el turismo, los viajes de estudio, entre otros.

Nota. Adaptado de Paredes, 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* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]

En este escenario, la utilidad que se le otorga a la diplomacia pública presenta usualmente dos filosofías diferentes a nivel mundial. Así, Snow (2020, p. 8) señala las dos concepciones que se tiene tanto en la comunidad internacional como también dentro de los mismos Estados al momento de otorgarle importancia o no a la diplomacia pública para la consecución de sus objetivos de política exterior:

- (i) Por un lado, los que ven la diplomacia pública como un mal necesario, una mera táctica auxiliar que apoya la diplomacia pública convencional y los esfuerzos de la diplomacia tradicional; y,
- (ii) Por otro lado, los que ven a la diplomacia pública como un medio para la interacción de las naciones entre sí, desde los funcionarios de asuntos públicos sobre el terreno hasta el diplomático ciudadano y el intercambio de estudiantes.

1.1. Concepto de diplomacia pública en Latinoamérica

En Latinoamérica, como menciona Aguirre (2020, pp. 369-370), el concepto de diplomacia pública es usualmente entendido y analogado solamente con el de diplomacia cultural toda vez que ha sido la forma principal mediante la cual los países se han involucrado con los públicos extranjeros dentro y fuera de la región. En específico, para el caso peruano, el concepto de diplomacia pública interactúa con el de diplomacia cultural, culinaria y digital como una práctica asimilada y obligatoria para la mayoría de los diplomáticos peruanos (Aguirre, 2020, p. 375). Esto en un contexto donde, como corrobora el autor, el Perú uno de los primeros países¹ en adoptar las redes sociales como herramienta de la diplomacia pública.

No obstante, es importante señalar que este concepto relacionado con la diplomacia cultural es rebatido al considerar el hecho que la promoción internacional de la cultura latinoamericana se ha debido más al talento de los ciudadanos que a una práctica sistemática de diplomacia pública ejecutada por los Gobiernos latinoamericanos (Aguirre, 2020, p. 370). En este contexto, la adopción de la marca país por sendos gobiernos de Latinoamérica se consideraría como una herramienta de diplomacia pública utilizada por los países de la región.

De hecho, desde un enfoque histórico, el concepto de diplomacia pública en América latina se concibe cuando los primeros atisbos del posicionamiento de la imagen de América Latina comienzan a definirse y comercializarse hacia públicos extranjeros utilizando los principios del marketing internacional (Aguirre, 2020, pp. 370-371). Así, es durante la primera década de 2000, donde las nociones de marca país se comienzan a difundir rápidamente haciendo uso de logotipos y eslóganes; así como, considerando al desarrollo económico como el objetivo de política exterior que buscan alcanzar los países (Aguirre, 2020, pp. 370-371). En este escenario, el concepto de diplomacia pública ha tenido a la marca país como herramienta principal para alcanzar los objetivos de política exterior, específicamente, en el plano económico-comercial.

¹ Estudio realizado sobre la digitalización de la práctica de diplomacia pública en Argentina, Bolivia, Chile y Perú.

De esta manera, la mayoría de iniciativas de Diplomacia pública han solido concentrarse en el comercio internacional; así como, en la atracción de inversionistas y turistas internacionales (Aguirre, 2020, p. 371). Por otro lado, las iniciativas de diplomacia pública realizada desde los bloques regionales, ya sea MERCOSUR, ALBA, UNASUR y la Alianza del Pacífico, se podrían resumir en iniciativas a favor de la promoción de intercambios estudiantiles, programas de estudio y trabajo, etc. (Aguirre, 2020, p. 376).

1.2. Nueva diplomacia pública

Como es aceptado teóricamente, la diplomacia tradicional es el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional a través del compromiso con otro actor internacional (Cull, 2009b, p. 12). No obstante, en la actualidad, se presentan dos características esenciales. En primer lugar, en un mundo cada vez más interconectado, sus acciones de los actores presentan alcances globales; y, en segundo término, se describe a la diplomacia cada vez como más diversa y compleja (Wieland, 2002, pp. 25-26). En específico, se enfatiza que la diplomacia contemporánea resulta cada vez más compleja en las categorías analíticas utilizadas (estructura, proceso y agenda), hay muchos actores involucrados (una gran variedad de Estados y entidades no Estatales), complejos procesos bilaterales y multilaterales en operación y actividades diplomáticas que cubren un temario más abarcado (Wieland, 2002, pp. 25-26).

En este escenario cada vez más diverso y complejo, la diplomacia contemporánea tiene una perspectiva limitada sobre los actores de las relaciones internacionales toda vez que, dentro de este concepto, la actividad política internacional está reservado exclusivamente a los cuerpos diplomáticos profesionales que representan a los Estados y las organizaciones intergubernamentales (Sevin, 2019, p. 59). Por otro lado, y como se desprende de lo presentado en la subsección previa, la diplomacia pública amplía las funciones de las actividades diplomáticas al proporcionar plataformas para interactuar con actores que no tienen ese “privilegio”, incluidos individuos, grupos de la sociedad civil y corporaciones (Sevin, 2019, p. 59). De esta manera, la diplomacia pública difiere de la diplomacia contemporánea en tanto, mientras la diplomacia

contemporánea hace referencia a las relaciones entre los representantes de los estados u otros actores internacionales; la diplomacia pública se dirige al público extranjero; así como, a grupos, organizaciones e individuos no oficiales más específicos (Olins, 2005, p. 5).

No obstante, cambios importantes ocurridos en la práctica de la diplomacia pública ha conducido a que en la academia se desarrolle el concepto de “Nueva Diplomacia Pública”. En efecto, en Cull (2009b, pp. 12-13) se ha sintetizado siete cambios relevantes que a continuación se detallan:

1. Los actores internacionales son cada vez más no tradicionales y las ONG son especialmente prominentes;
2. Los mecanismos utilizados por estos actores para comunicarse con los públicos mundiales se han trasladado a tecnologías nuevas, en tiempo real y globales (especialmente Internet);
3. Estas nuevas tecnologías han desdibujado las líneas anteriormente rígidas entre las esferas de las noticias nacionales e internacionales;
4. En lugar de viejos conceptos de propaganda, la Diplomacia Pública hace un uso cada vez mayor de conceptos; por un lado, derivados explícitamente del marketing, especialmente la “marca país”, y, por otro lado, conceptos que surgen de la teoría de la comunicación de redes;
5. Nuevas terminologías en el campo de la diplomacia pública como “imagen internacional” ha dado paso a hablar de “poder blando” y “marca”;
6. El actor internacional desempeña el papel de facilitador en la creación de contactos *people to people*; y,
7. Se eclipsa el antiguo énfasis en los mensajes de arriba hacia abajo y la tarea principal de la nueva diplomacia pública se caracteriza por “construir relaciones”.

Asimismo, siguiendo el enfoque de la “Nueva diplomacia pública”, el relacionamiento no necesariamente ocurre entre el actor y una audiencia extranjera; sino que, puede darse entre dos públicos extranjeros cuya comunicación un actor externo desea facilitar

(Cull, 2009b, p. 13). En esta línea, el enfoque de la “Nueva diplomacia pública” consiste, a su vez, en crear y aprovechar las relaciones con los públicos extranjeros para crear un entorno receptivo para la política exterior de otra nación (Sevin, 2019, pp. 31-32).

De igual manera, en un mundo propenso a las crisis, se busca lograr nuevos socios para aumentar la estabilidad; y, por lo tanto, se considera importante un acercamiento y mayor compromiso con ONGs, organizaciones de la sociedad civil e individuos en red (Copeland, 2013 citado en Manor, 2016, p. 13). Sin embargo, Copeland también argumenta que, en un mundo cada vez más complejo, los Ministerios de Relaciones Exteriores deben explicar a sus ciudadanos qué está sucediendo en el mundo y qué está haciendo su Estado a cambio (Manor, 2016, p. 13). En ese sentido, en la academia se argumenta que la “Nueva diplomacia pública” busca un compromiso tanto con la población nacional como con la audiencia extranjera.

Por último, cabe señalar que, bajo el enfoque de la “Nueva diplomacia pública”, se busca aprovechar eficientemente las TICs y, entre ellas, las redes sociales, en tanto la influencia en el público extranjero ahora se puede obtener a través de tweets, publicaciones e interacciones en el ciberespacio (Manor, 2016, pp. 13-14). Más aún, a fin de conceptualizar la utilización de las tecnologías digitales en la conducción de la diplomacia pública, en la academia se han propuesto términos como “diplomacia pública 2.0”, “diplomacia virtual”, “diplomacia de *net*”, entre otras (Manor, 2016, p. 14). Como es evidente, resulta importante también mencionar que, a medida que avanza el proceso de digitalización global, será cada vez más indispensable que los diplomáticos públicos aprovechen eficientemente las nuevas tecnologías digitales.

En la siguiente tabla se presenta una comparación de las características que diferencian a la diplomacia pública con la nueva diplomacia pública:

Tabla 2: Comparación diplomacia pública antigua vs la “Nueva diplomacia pública”

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	DIPLOMACIA PÚBLICA	NUEVA DIPLOMACIA PÚBLICA
IDENTIDAD DEL ACTOR INTERNACIONAL	Estatal (Gobiernos, Ministerios de Relaciones Exteriores, diplomáticos).	- Estatal (Gobiernos, Ministerios de Relaciones Exteriores, diplomáticos). - No estatal (empresas, instituciones, ONGs, sociedad civil).
DESTINATARIOS	Gobiernos, políticos, diplomáticos.	Opinión pública, audiencias extensas y selectas (audiencias nicho), público doméstico, diásporas.
TEMÁTICA	Vinculada con la conducta y la política exterior del Estado.	Vinculada con las actitudes y conductas del público respecto del Estado.
ENTORNO TECNOLÓGICO	- Radio de onda corta - Periódicos impresos - Teléfonos fijos	- Satélite, Internet, noticias en tiempo real. - Teléfonos móviles (smartphones)
ENTORNO MEDIÁTICO	Línea clara entre la esfera informativa nacional e internacional.	Desenfoque de la esfera informativa nacional e internacional.
FUENTE DEL ENFOQUE	Desarrollo de la teoría de la promoción política y la propaganda.	Crecimiento de la marca corporativa y la teoría de redes.
TERMINOLOGÍA	- "Imagen internacional" - "Prestigio"	- "Soft power" (poder blando) - "Marca país"
ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN	Actor de arriba (Estado) hacia abajo (a los públicos extranjeros)	Horizontal, facilitado por el actor.
NATURALEZA DE LA FUNCIÓN	Mensajes específicos	Construcción de relaciones
OBJETIVO GENERAL	La gestión del entorno internacional	La gestión del entorno internacional

Nota. Adaptado de Cull, N. (2009b). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School. Figueroa Press; y, Napurí, A. (2019). *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*. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]

1.3. Concepto del poder en la comunicación en pos del interés nacional: poder duro, blando e inteligente

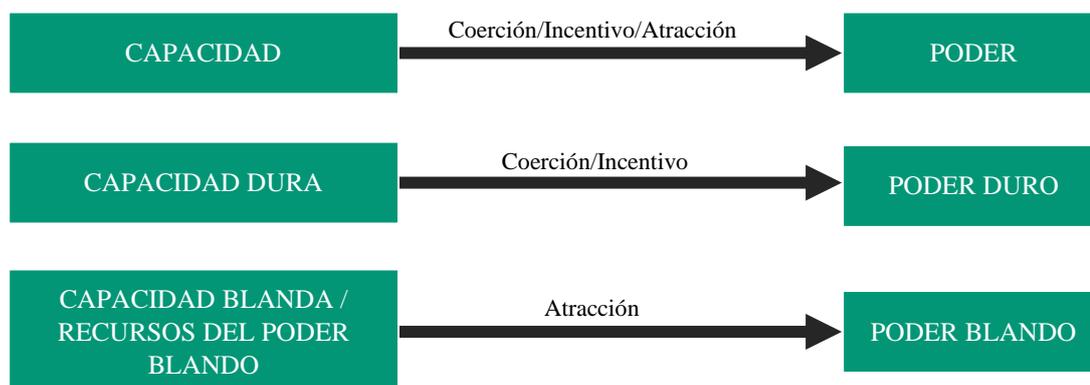
Como menciona Snow (2020, p. 4), la diplomacia pública está ligada al poder y, tal como lo define Nye (2005), el poder se entiende como la capacidad de influir en el comportamiento de los demás para obtener los resultados que uno desea. En este marco conceptual, Wei (2020, p. 3) enfatiza en que existen dos formas de definir “poder” en el campo de las relaciones internacionales: (i) enfoque de “poder como recurso”, que trata al poder como un activo y atributo inherente al estado, con énfasis en los recursos materiales necesarios para constituirlo y (ii) enfoque del “poder relacional”, que enfatiza el impacto del poder en el comportamiento humano. Bajo este marco conceptual, Wei (2020, p. 3) señala que el poder duro estaría relacionado con el poder como recurso; mientras que el poder blando mantiene el enfoque tanto del poder como recurso y poder relacional. A continuación, se listan las definiciones respectivas:

- A. Poder duro: se define como la capacidad de conseguir lo que se quiere mediante el uso del poder económico o mediante el uso de la fuerza militar, amenazando a otros que utilizará contra ellos su superioridad económica o sus capacidades coercitivas (Pallaver, 2011, p. 81). En ese sentido, se entiende el poder duro bajo el enfoque de “poder como recurso”.
- B. Poder blando: se define como la capacidad de afectar a otros a través de los medios cooperativos de enmarcar la agenda, persuadir y provocar una atracción positiva para obtener resultados preferidos. En ese sentido se entiende que el poder blando sigue el enfoque del “poder relacional”. Sin embargo, también se entiende que la razón por la que un país puede tener el poder “blando” a través de la “atracción” para cambiar el comportamiento de otros países radica en que los activos que posee este país son atractivos para otros países. (Nye, 2008, citado en Wei, 2020, p. 4). Teniendo en consideración lo anterior, los “recursos del poder blando” se mantienen dentro del enfoque de “poder como recursos” (Wei, 2020, p. 4).

Dentro de este enfoque, tanto el “poder blando” como el “poder duro” podrían cambiar el comportamiento de otros países. Así, los “recursos de poder blando” también se

pueden llamar “capacidad blanda” (Wei, 2020, p. 4). En la siguiente ilustración se muestra la relación entre la capacidad (blanda / dura) y el poder (blando / duro).

Ilustración 1: Relación entre la capacidad (blanda / dura) y el poder (blando / duro)



Nota. Adaptado de Wei, C. (2020). *Public Diplomacy: Functions, Functional Boundaries and Measurement Methods*. Heritage, Daniela Turcanu-Carutiu, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.92664

Dentro de este marco conceptual, y en tanto la práctica real de la diplomacia pública en países de todo el mundo se limita a proyectos dirigidos al público de países extranjeros utilizando los “recursos del poder blando” (Wei, 2020, p. 5), cabe señalar la relación entre el poder blando y la diplomacia pública.

En principio, como señala Nye (2005, p. 26), el poder blando de un país recae en los recursos de poder blando, los cuales se sustentan principalmente en tres fuentes o “activos del poder blando”:

- (i) Su cultura (en lugares que son atractivos para la audiencia extranjera);
- (ii) Sus valores políticos (cuando está a la altura de ellos en casa y en el extranjero);
- (iii) Sus políticas exteriores (cuando se ven como legítimo y con autoridad moral).

En este escenario, los “recursos de poder blando” se refieren a aquellos activos que le gustan o apoyan al público de otros países y que, por lo tanto, le resultan atractivos (Wei, 2020, p. 5). Así, Wei explica que la razón por la que los activos pueden transformarse en “recursos de poder blando” es que la opinión pública de otros países hacia estos activos cambia de “no saber” y “no gustar” a “saber” y “gustar” (2020, p. 5). Por lo tanto, la transformación de “activos” en “recursos de poder blando” es el cambio de actitud del público de otros países hacia algunos de los “activos” del país

que ejecuta una determinada estrategia de diplomacia pública (Wei, 2020, p. 5). De esta manera, la diplomacia pública busca y puede lograr un cambio de actitud en el público objetivo. En la siguiente ilustración se grafica lo anterior.

Ilustración 2: Relación entre diplomacia pública y poder blando



Nota. Adaptado de Wei, C. (2020). *Public Diplomacy: Functions, Functional Boundaries and Measurement Methods*. Heritage, Daniela Turcanu-Carutiu, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.92664

De esta manera, en Wei (2020, p. 7) se sostiene que la diplomacia pública puede convertir activos que no son “recursos de poder blando” en nuevos recursos de poder blando. Siguiendo este enfoque, Hayden afirma que el poder blando puede ser buscado activamente por los tomadores de decisiones vinculando los recursos con los resultados esperados (Hayden, 2012a). Por ejemplo, se señala que el cultivo de la credibilidad puede ser perseguido a través de programas de diplomacia pública a fin de facilitar la atracción (2012a).

Así, se sostiene que la función básica de la diplomacia pública es transformar los activos de un país en recursos de poder blando que atraigan al país objetivo. En este marco conceptual, el éxito de un proyecto de diplomacia pública se juzga según si mejora o no la evaluación que hace el público objetivo sobre un activo de poder blando del país que ejecuta una determinada estrategia de diplomacia pública (Wei, 2020, p. 7).

Asimismo, como recoge Napuri (2019, p. 21) y, a su vez, citando a Snow (2020) lo que da a cualquier país una ventaja en materia de poder blando se puede medir por las siguientes dimensiones:

- (i) 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*);

- (ii) Cuando la cultura y las ideas coinciden con las normas globales prevalecientes;
y,
- (iii) Cuando la credibilidad de un país se ve reforzada por el comportamiento nacional e internacional.

Por otra parte, cabe dedicar los siguientes párrafos al concepto de poder inteligente (*smart power*) toda vez que las estrategias del poder inteligente también pueden ser utilizadas en la diplomacia pública en tanto “este tipo de diplomacia busca cumplir con los objetivos de un Estado o sujeto internacional emisor, ya sean en el ámbito del poder blando o duro, dependiendo de la necesidad de cada actor” (Paredes, 2018, p. 67). En esta línea, el término que en el 2004 fuera acuñado por primera vez por la investigadora Suzane Nossel en su artículo en la revista *Foreign Affairs* (Rozen, 2009, citado en Paredes, 2018, p. 66); a la fecha, permanece en discusión en la academia dada su utilidad alcanzada en la formulación de la política exterior de las primeras potencias mundiales. En este escenario, cabe señalar lo propuesto por Nye quien define que el concepto de “poder inteligente” busca contrarrestar la percepción errónea de que el poder blando por sí solo puede producir una política exterior eficaz; por lo contrario, el concepto surge de la necesidad de elaborar estrategias inteligentes que combinen las herramientas del poder duro y blando (2009, p. 160).

Así, se entiende el poder inteligente como la capacidad de un actor para combinar elementos de poder duro y poder blando de manera que se refuercen mutuamente y de modo que los propósitos del actor avancen de manera eficaz y eficiente (Wilson, 2008, p. 115). Siguiendo la definición de Nye, el poder inteligente es un concepto “integral” que conlleva a: a) un análisis de los recursos de poder; b) un análisis de cómo se puede ejercer el poder de manera diferente; c) un análisis del marco en el que el poder se puede ejercer mejor; y, d) un análisis de los objetivos que se pueden alcanzar (Pallaver, 2011, p. 106). En tal sentido, alcanzar el poder inteligente requiere combinar ingeniosamente elementos conceptuales, institucionales y políticos en un movimiento de reforma capaz de sustentar las innovaciones de política exterior en el futuro (Wilson, 2008, p. 120).

Analizando a detalle, y tomando como referencia lo analizado en Wilson (2008, p. 115) y Pallaver (2011, p. 107), el ejercicio del poder inteligente debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El objetivo sobre el que se busca ejercer el poder: su naturaleza interna y su contexto global más amplio. El poder no puede ser inteligente si quienes lo ejercen ignoran estos atributos de las poblaciones y regiones objetivo.
- Autoconocimiento y comprensión de las propias metas y capacidades. El poder inteligente requiere que el portador sepa lo que busca su país o comunidad, así como su voluntad y capacidad para lograr sus objetivos.
- El contexto regional y global más amplio dentro del cual se llevará a cabo la acción. Las alianzas y asociaciones.
- Comprender las herramientas a emplear, así como cómo y cuándo implementarlas individualmente y en combinación.
- Comprender el equilibrio de poder entre las soluciones duras y blandas y el diferente grado de intensidad que pueden asumir estas dos formas.

De este modo, como menciona Sanders (2018, p. 9), ya sea “dura”, “blanda” o “inteligente”, la comunicación en pos del interés nacional es la definición de diplomacia pública que, utilizando métodos específicos y mensajes estratégicos, busca influenciar al público extranjero y así poder cambiar la política exterior de los países. Como se presentó, cuando los tres tipos de poder se ejercen con criterio dan lugar al poder inteligente, el cual tiene en consideración que el poder blando a menudo se utiliza junto con formas más contundentes y amenazantes de cumplimiento y persuasión (Snow, 2020, p. 5). En ese sentido, se puede entender que el poder inteligente estaría más relacionado con la diplomacia pública que, de acuerdo con los objetivos planteados por el país ejecutor de una determinada estrategia de diplomacia pública, utilizaría los recursos ya sea del poder blando o duro.

1.4. Concepto del “público” en las estrategias de diplomacia pública

En general, la importancia de determinar el concepto del “público” para toda estrategia de diplomacia pública recae en, como señala Sanders (2018, p. 5-7), lo vital que resulta

conocer la mentalidad de la audiencia receptora como primer paso para comenzar a realizar una determinada estrategia de diplomacia pública. Así, el autor plantea que, al inicio de cualquier estrategia, los diplomáticos públicos deberían plantearse las siguientes interrogantes: ¿Quién es la audiencia? ¿Qué piensan ellos? ¿Qué tan fijas son sus ideas? ¿La audiencia considera cuidadosamente las nuevas ideas o se filtran rápidamente a través de estereotipos? (Sanders, 2018, p.5). En tal sentido, a su vez, se entiende que, al identificar respuestas tentativas a las preguntas formuladas, los diplomáticos buscan comprender la mentalidad de la audiencia a la que dirigirán los mensajes estratégicos y, a través de lo cual, se buscará inducir a la audiencia a realizar determinadas acciones pro los intereses del estado emisor.

En efecto, toda vez que una estrategia de diplomacia pública busca captar la atención del público y poder influir en sus puntos de vista, resulta crucial entender quién y cómo es la audiencia a quien va dirigida una determinada estrategia de diplomacia pública. En este marco, para la práctica de la diplomacia pública se requiere estudiar el público objetivo y posteriormente crear mensajes direccionados de acuerdo con la mentalidad de esta audiencia objetivo (Sanders, 2018, p. 7). Sobre todo, en un contexto donde del internet se obtienen multitud de mensajes que el oyente selecciona según sus propios criterios y discriminando a favor de los mensajes con mayor credibilidad.

En este escenario, es de señalar que el término “público” en la diplomacia pública no únicamente hace referencia a la comunidad en el extranjero, como se suele considerar. De hecho, en Zaharna (2020, pp. 96-111) se ha analizado campañas realizadas por sendos países como parte de su diplomacia pública, para luego presentar tres lógicas por la cual se dilucida quién es el “público” en el concepto de diplomacia pública que aún se encuentra en construcción.

De hecho, como desarrolla el autor, en la lógica individual, siguiendo con el concepto de Edmund Gullion se busca influenciar a los públicos extranjeros y, en ese sentido, a ellos se les considera como el público objetivo para toda estrategia de diplomacia pública ejecutada por un gobierno (Zaharna, 2020, pp. 103-104).

Por otro lado, en la lógica relacional, y considerando lo señalado por Ellen Huijgh en cuanto a que “la diplomacia pública exitosa comienza en casa”, el “público” debería ser considerado como el propio público del Estado que impulsa una determinada estrategia (Zaharna, 2020, p. 103). En esta visión, entre los medios más propicios a emplear se encuentran las campañas de marca país.

Por último, en una lógica holística, se establece una jerarquía considerando la importancia de la esfera relacional más inmediata. En ese sentido, en primer lugar, se considera como “público” al propio público nacional; seguidamente, el “público” a considerar vendría a ser la diáspora y; finalmente, el público extranjero (Zaharna, 2020, p. 104). Para esta visión, el autor toma en consideración, a su vez, los antiguos escritos chinos sobre diplomacia pública que le otorgan una especial importancia al concepto de diplomacia de “pueblo a pueblo” o “diplomacia del pueblo” (Zaharna, 2020, p. 104). En este escenario, entre los medios que se emplea en una visión holística, se considera campañas no únicamente enfocadas en el público nacional sino también a la diáspora que aumentaría el impacto de la promoción realizada por el país en el exterior (Zaharna, 2020, p. 104).

Tabla 3: *Tres lógicas por las cuales se determina el “público” en la diplomacia pública*

	LÓGICA INDIVIDUAL	LÓGICA RELACIONAL	LÓGICA HOLÍSTICA
PÚBLICO	Públicos extranjeros.	El propio público nacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El público doméstico. 2. La diáspora. 3. El público extranjero.
MEDIOS A USAR	Se busca promover el interés nacional mediante la comprensión, la información y la influencia de las audiencias extranjeras.	Más prominente en las campañas de marca país.	Las campañas no solo asumen un público de la diáspora nacional, vinculado entre sí para promover la imagen nacional; sino también una red impulsada por la diáspora que aumentaría los esfuerzos nacionales para promover el país en el exterior.

Nota. Adaptado de Zaharna, R. (2020). *Communication Logics of Global Public Diplomacy*. Routledge Handbook of public diplomacy (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group. 96-111.

2. Principales categorías y herramientas de diplomacia pública

En un contexto donde el concepto de diplomacia pública permanece en construcción, es recurrente que, para referirse a las categorías o tipos de diplomacia pública, muchas veces se considere, por ejemplo, a la diplomacia cultural o económica como tipos de diplomacia pública. No obstante, de la revisión teórica realizada, se concluye que, al tener actualmente definiciones aceptadas, que difieren al concepto de diplomacia pública; la diplomacia cultural o económica son tipos de diplomacia tradicional; mientras que, en el campo de la diplomacia pública, vienen a ser herramientas empleadas por los Estados para impulsar determinadas estrategias de diplomacia pública.

A continuación, se presentan las tres categorías o tipos de diplomacia pública recogidas de los principales autores en el tema; así como, las herramientas que mayormente se emplea en cada tipo de diplomacia pública; y, por último, se finaliza presentando herramientas que son transversales a las categorías de diplomacia pública.

2.1. Principales categorías de diplomacia pública

Como se considera en Sanders (2018, p. 7), para distinguir las principales categorías de diplomacia pública, se podría iniciar respondiendo a las siguientes preguntas:

- “¿Qué estamos tratando de lograr al afectar el pensamiento de las personas?
- ¿Estamos tratando de que la gente entienda el mundo de manera diferente?
- ¿Estamos tratando de crear nuevas relaciones y amistades; o estamos tratando de cambiar lo que piensan de nosotros?
- ¿Esperamos un resultado inmediato o un cambio a largo plazo?”

En tal sentido, a fin de esclarecer las respuestas a las preguntas propuestas, en la academia se consideran hasta tres principales categorías de diplomacia pública: diplomacia pública informativa, diplomacia pública relacional y diplomacia pública reputacional (Sanders, 2018, pp, 7-9). Así, de acuerdo con la respuesta que se dieran a

las preguntas anteriormente planteadas se definiría el tipo de diplomacia pública a emplear para los objetivos específicos que busquen alcanzar los Estados.

En principio, usualmente se considera que la diplomacia pública está dedicada a la mejora de la imagen país por lo que, como se detalla en Sanders (2018, pp. 7-9), la diplomacia pública es asociada mayormente con la diplomacia pública reputacional dejando de lado la diplomacia pública informativa y la diplomacia pública relacional, cuyas definiciones se detallan en los siguientes párrafos, y se sintetizan en la tabla 4. No obstante, resulta importante señalar que es posible que los tres tipos o categorías de diplomacia pública interactúen entre sí.

En efecto, por un lado, la diplomacia pública reputacional puede hacer uso de material informativo y programas de relaciones públicas; aunque siempre considerando como objetivo final “forjar una reputación que vaya más allá de cualquier información en particular o cualquier grupo de relaciones” (Sanders, 2018, p. 8). Por otro lado, la interacción entre la diplomacia pública relacional y la diplomacia pública informativa se entiende en tanto las actividades que buscan afianzar las relaciones públicas, y de tal forma incrementar la confianza entre el emisor y el público objetivo, “sienta las bases para una posterior información que el emisor quisiera transmitir” (Sanders, 2018, p. 8). En ese sentido, el énfasis se encuentra en crear un vínculo con el público para que, inclusive en momentos de crisis o conflictos, la información ofrecida por el emisor sea creíble; o, en el mejor de los casos, no llegar a tales momentos de crisis.

Por otro lado, al preguntarnos si, con una determinada estrategia de diplomacia pública, se espera un resultado inmediato o un cambio a largo plazo, en Sanders (2018, pp. 8-9) se señala que mayormente los efectos de las tres categorías de diplomacia pública se consiguen en el largo plazo toda vez que, cuando se buscan efectos inmediatos, previamente se ha trabajado para aumentar la credibilidad y voluntad del público objetivo para escuchar los mensajes estratégicos. Sin embargo, la diplomacia pública informativa sí está más diseñada, en comparación con las otras, para obtener efectos a corto plazo y considera mensajes sustanciales y con gran importancia para el público (por ello la importancia de entender y comprender quien es el público)

(Sanders, 2018, pp. 8-9). En resumen, las tres categorías de diplomacia pública tienen como objetivo lograr un público receptivo para futuros mensajes estratégicos, aunque la diplomacia pública informativa en menor medida que las otras dos categorías.

Tabla 4: Principales categorías de diplomacia pública

	DIPLOMACIA PÚBLICA INFORMATIVA	DIPLOMACIA PÚBLICA RELACIONAL	DIPLOMACIA PÚBLICA REPUTACIONAL
Definición teórica	Son las comunicaciones a públicos extranjeros que transmiten información que el orador desea que la audiencia comprenda y crea.	Son todas las técnicas que construyen amistades y entendimiento interpersonal.	Son todas las actividades destinadas a mejorar la imagen de una nación.
Ejemplos y/o iniciativas de diplomacia pública	La Declaración de Independencia de los Estados Unidos: un manifiesto político dirigido principalmente a una audiencia nacional, también se refirió a un “respeto decente a las opiniones de la humanidad” y expuso al mundo las causas que impulsaron a los colonos a separarse de gran Bretaña. Las iniciativas abarcan las relaciones con los medios, la radiodifusión internacional y las campañas de información.	Programas de intercambio, turismo, esfuerzos colaborativos y compromisos culturales y deportivos. En estas iniciativas la reciprocidad y el fomento de la confianza son conceptos importantes.	A través de la marca país se busca, en general, generar la aceptación del público y, en específico: 1. Admiración por una nación; 2. Receptividad consecuente a sus mensajes; e, 3. Impulso al turismo, el comercio o la inversión.
Periodo de impacto de la comunicación estratégica	Mayormente en el corto plazo.	A largo plazo.	A largo plazo.

Nota. Adaptado de Sanders, B. (2018). *Organizing public diplomacy: A layered system*. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School. Figueroa Press. <https://bit.ly/3vkz808>

Por último, un claro ejemplo, como se detalla en Sanders (2018, pp. 8-9), se encuentra en la comparación de la publicidad con la comunicación estratégica. Si bien con la publicidad se hace un “llamado a la acción” a los consumidores para que compren un

determinado producto; mediante las actividades de relaciones públicas, se prepara el escenario para posteriores “llamados a la acción” mediante mensajes estratégicos.

En las siguientes subsecciones se detallará los dos últimos tipos de diplomacia pública, los cuales han sido seleccionados por ser los más relevantes para el presente trabajo de investigación.

2.1.1. Diplomacia pública relacional

Como se explica en Sevin, (2019, p. 20, pp. 29-30), luego del 11 de septiembre, la diplomacia pública ejercida por EE.UU. para alcanzar públicos extranjeros – entre ellos, en Medio Oriente – cambió por un mayor enfoque en el establecimiento y mantenimiento de relaciones con audiencias extranjeras, en lugar de exponerlas únicamente a los mensajes como antes se solían hacer. En ese sentido, desde aquella fecha se impulsaron una serie de iniciativas de diplomacia pública relacional que buscan construir relaciones con individuos, grupos de la sociedad civil u otros actores en los países extranjeros (Sevin, 2019, p. 20; Sanders, 2018, pp. 18-19).

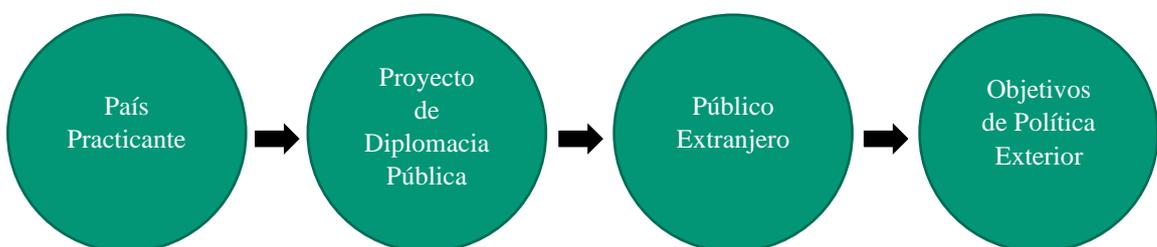
Al 2020, a las estrategias propias de una diplomacia pública, que consideraba variables de influencia y persuasión, se están continuamente agregando las dimensiones sociales y personales (Snow, 2020, p. 11). De esta manera, la diplomacia pública busca ejercer una postura más proactiva ante los cambios en la sociedad. Como Snow señala, las técnicas de diplomacia pública han cambiado completamente “de objetivos diplomáticos informativos unidireccionales a dimensiones públicas interactivas y en red bidireccionales” (2020, p. 11). Así, en la actualidad, se está otorgando un énfasis continuo a las relaciones con el público a fin de entablar y mantener la confianza producto del intercambio y la reciprocidad continua que se da entre los actores.

De este modo, el estudio sobre las relaciones públicas y la diplomacia pública, se mantiene como un eje de análisis en la academia, y se sostiene que la convergencia conceptual recae en el área de comunicación estratégica (Signitzer y Wamser, 2006 y; Dyke y Vercic, 2009, citado en Elaeva, 2011, pp.18-19). En ese sentido, tanto las relaciones públicas como la diplomacia pública son procesos de comunicación

estratégica que gestionan la comunicación, las relaciones y las consecuencias entre las organizaciones y sus públicos; así mismo, ambos realizan investigación, promoción, diálogo y asesoramiento (Signitzer y Wamser, 2009, citado en Elaeva, 2011, p. 18). No obstante, en este marco conceptual cabe señalar que la diplomacia pública no son meras campañas de relaciones públicas, toda vez que la diplomacia pública también implica la construcción de relaciones a largo plazo que creen un entorno propicio para las políticas gubernamentales (Nye, 2008, citado en Elaeva, 2011, p. 18).

En línea con lo anterior, del concepto generalmente aceptado de diplomacia pública se entiende que el fin primordial recae en el logro de los objetivos de política exterior. En este marco, en Sevin (2019, p. 8) se esquematiza el vínculo entre la política exterior y la diplomacia pública considerando que el país que ejecuta una estrategia de diplomacia pública (país practicante) da inicio a un proyecto de diplomacia pública (para el cual utiliza sus activos de *soft power*) con el fin de comunicarse con los destinatarios (público exterior) que, a su vez, contribuyen a la consecución de los objetivos de la política exterior. En las siguientes subsecciones se presentará a detalle, siguiendo la metodología propuesta en Sevin (2019), los medios por los cuales se demuestra cómo un proyecto de diplomacia pública podría realizarse exitosamente a favor de los intereses nacionales.

Ilustración 3: Esquema básico del proceso del logro de los objetivos de política exterior a partir de un proyecto de diplomacia pública relacional



Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

2.1.1.1. Marco conceptual en las teorías de las RR. II. que permite establecer las principales áreas de impacto de una determinada campaña de diplomacia pública relacional

En el marco de la elaboración de una estrategia de diplomacia pública relacional cabe desarrollar cuáles son las principales áreas de impacto de una determinada campaña de diplomacia pública relacional para así poder conocer cuáles serían los medios por los cuales la diplomacia pública coadyuva al logro de los objetivos de política exterior. Como se señaló en las subsecciones anteriores, en la academia se ha planteado que los efectos de aplicar una determinada iniciativa de diplomacia pública relacional son observables en el largo plazo; a su vez, autores como Banks (2011, pp. 64-66) señalan que los efectos de estas iniciativas no siempre son atribuibles a la intervención de la diplomacia pública, sino que también hay factores exógenos que pueden ser determinantes.

En este escenario, para poder determinar los medios que existen para alcanzar los objetivos de política exterior, en la presente subsección se considerará el marco conceptual que permite establecer las principales áreas de impacto de una determinada campaña de diplomacia pública relacional. Para estos fines, se hará uso del marco teórico presentado en Sevin, (2019, pp.51-68) como resultado de un análisis realizado a tres campañas de diplomacia pública relacional siguiendo los enfoques del realismo, liberalismo y constructivismo.

En principio, considerando el enfoque realista donde los actores interactúan en un sistema internacional anárquico (Waltz, 1959, citado en Sevin, 2019, p. 52); y

- (i) Los estados son los únicos actores importantes en la escena global;
- (ii) Los estados buscan maximizar su poder; y,
- (iii) Los estados tienen intereses en conflicto.

En Sevin, (2019, pp. 52-54) se señala que las iniciativas de diplomacia pública no deben considerar a los públicos extranjeros como su público objetivo final toda vez que, bajo el enfoque realista, los públicos no se consideran actores importantes. En esta línea, y siguiendo estudios de Almond (1960) y Lippmann (1922), en Sevin (2019,

p.53) inicialmente se sostiene que al menos la mitad de la población estadounidense no está informada sobre los asuntos mundiales y muestra apatía ante los problemas globales; así como, el hombre común pasa más tiempo pensando en su vida diaria que en la política mundial y no está demasiado interesado en estos eventos para formar una opinión informada. De esta manera, concluyendo que las actitudes públicas sobre los asuntos mundiales son altamente volátiles y carecen de estructura; la opinión pública no debería tener un impacto considerable en la política exterior.

No obstante, estos consensos iniciales en la academia se vieron aplacados por el activo rol de la población estadounidense en contra de la guerra de Vietnam. Asimismo, en el marco de la Guerra Fría, las encuestas sobre las actitudes públicas en este periodo presentaron “evidencia correlacional de que los cambios de política son de hecho predominantemente en la dirección favorecida por el público” (Holsti, 1992, citado en Sevin, 2019, p. 53). Por lo tanto, inclusive para un enfoque realista, donde los públicos no son actores en la política exterior, sí se puede concluir que tienen capacidad para influir en el comportamiento de los Estados. Por ello, permanece relevante que los proyectos de diplomacia pública cambien las actitudes del público (de la opinión pública) para influir en el comportamiento del estado objetivo. De este modo, en Sevin (2019, p. 53) se plantea que un método viable para cambiar la dirección de las políticas en un país recae en Influir en las actitudes del público en un país extranjero y así lograr los objetivos de política exterior del país emisor (país que ejecuta una determinada estrategia de diplomacia pública relacional).

Dentro de este marco, y como se detalló en los párrafos anteriores, aunque bajo el enfoque realista los públicos no son autores en el sistema internacional, la opinión pública sí resulta ser una variable influyente en las relaciones internacionales entre los Estados; y, por lo tanto, tiene la capacidad de influir en la política exterior de estos. Por consiguiente, al buscar como objetivo tener una opinión pública favorable, en Sevin (2019, p. 56-58) se plantea dos caminos por los que pudieran optar los Estados:

- (i) Atracción: Público extranjero que admira y respeta al Estado practicante debido a sus activos de poder blando (la cultura, los valores y las políticas nacionales) y sus logros alcanzados en esas áreas.

(ii) Beneficio de la duda: Es probable que los públicos extranjeros otorguen este beneficio a los Estados practicantes; inclusive, si alguna política que ejecute este Estado pueda parecer “egoísta”, el público extranjero pudiera reconsiderar esa opinión por una más favorable basándose en una relación previa de confianza mutua donde ambos Estados (el anfitrión y el practicante) son retratados como actores con intereses compartidos.

En este escenario, ya sea por la “atracción” o por el “beneficio de la duda” que los públicos extranjeros otorguen a los países practicantes de una determinada estrategia de diplomacia pública, se espera que el público extranjero tenga una postura más favorable con respecto al país practicante y cambie su percepción en momentos de crisis a favor del Estado practicante.

Tabla 5: Vías de acción para lograr un impacto en la opinión pública

	MAYOR IMPACTO	IMPACTO MODERADO
VARIACIÓN EN LA OPINIÓN PÚBLICA	Atracción	Beneficio de la duda

Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

Por otro lado, al considerar el impacto de una determinada iniciativa de diplomacia pública relacional, bajo el enfoque liberal, se parte de la premisa de que el Estado no es el único actor en el sistema internacional. Por ello, las relaciones internacionales abarcan un ámbito más amplio de eventos y no solamente las relaciones entre estados. En esta línea, en Sevin (2019, p. 54), citando a Nye y Keohane (1971), se señala que las interacciones globales se clasifican en cuatro categorías:

- (i) Comunicación (movimiento de información),
- (ii) Transporte (movimiento de objetos físicos, incluido equipo militar),
- (iii) Finanzas (movimiento de dinero) y
- (iv) Viajes (movimiento de personas)

Bajo el enfoque liberal, los Estados no serían los únicos que interactúan en estas cuatro categorías; sino que, los actores no estatales (corporaciones, sindicatos, organizaciones religiosas y fundaciones) pueden desempeñar un papel importante en las cuatro

transacciones antes mencionadas al interactuar con los gobiernos o con otros actores no gubernamentales. Como se señala en Sevin (2019, p. 54), existen casos de política exterior contemporáneas que demuestran que los actores no estatales han desarrollado una capacidad para influir en las agendas internacionales y transformar las políticas en las últimas décadas.

Por ello, la segunda área de impacto que se obtiene bajo la concepción liberal es en la dinámica de las relaciones entre los países receptores y los países practicantes y; en este escenario, la diplomacia pública constituye un medio para comunicarse con estos nuevos actores (Sevin, 2019, p. 54-55). Asimismo, en este contexto, los estados deben construir relaciones y redes a través de intercambios de mensajes mutuos y colaboraciones con actores no gubernamentales; así como, deben dejar atrás los enfoques de comunicación masiva (Zaharna, 2007, citado en Sevin, 2019, p. 55).

En ese sentido, bajo el enfoque liberal, una estrategia de diplomacia pública puede contribuir al logro de los objetivos de política exterior a través de la influencia que pueda ejercer sobre la dinámica de las relaciones entre los países anfitriones y los países practicantes. Para ello, en Sevin (2019, pp. 59-60) se propone dos vías de acción que explican cómo la construcción de relaciones puede contribuir al logro de los intereses nacionales:

- (i) Socialización: Los profesionales interactúan con el público objetivo en forma de proyectos colaborativos que reúnen a diferentes actores para trabajar en el mismo proyecto, como conciertos conjuntos o esfuerzos de desarrollo conjuntos. Así, un proyecto de diplomacia pública puede crear nuevos roles y responsabilidades para el Estado practicante en otra sociedad y; de este modo, cambiar la naturaleza de las relaciones entre los países de acogida y los países que la practican.
- (ii) Influencia directa: Se basa en el entendimiento del cabildeo directo en el que los partidos intentan persuadir a personas clave que tienen la capacidad de tomar decisiones políticas. Aquí no se considera a la sociedad o a ciertos segmentos de la sociedad como audiencias de la diplomacia pública.

En este marco, ya sea por la “socialización” o por una “influencia directa” que se busque sobre los tomadores de decisiones en los Estados anfitriones, se busca dinamizar el relacionamiento entre ambos Estados de tal forma que se puedan lograr los objetivos de política exterior.

Tabla 6: Vías de acción para lograr un impacto en la dinámica de las relaciones entre los países receptores y los países practicantes

	MAYOR IMPACTO	IMPACTO MODERADO
VARIACIÓN EN LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS PAÍSES RECEPTORES Y LOS PAÍSES PRACTICANTES	Socialización	Influencia directa

Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

Por último, siguiendo la postura constructivista, por la cual se considera que las normas, los valores y las identidades en las RR. II. no están definidas por fuentes de poder material, como el poder militar o la infraestructura económica, sino que son construcciones sociales (Van Ham, 2002, citado en Sevin, 2019, p. 55); los actores internacionales si pueden influir en los significados de las estructuras y las normas del sistema internacional (Van Ham, 2010, citado en Sevin, 2019, p. 55).

En este escenario, en Sevin (2019, pp. 55-56) citando a Entman (2008) define a la “diplomacia pública como un intento organizado de controlar el encuadre de los medios e influir indirectamente en las discusiones entre las personas dentro de la sociedad”. Asimismo, Sevin (2019, pp. 55) citando a Gilboa (2008), la diplomacia pública se puede entender también como una herramienta comunicativa con el potencial de cambiar las construcciones sociales a través de la promoción e influencia en discusiones públicas en los países extranjeros. Tomando en consideración lo anterior, bajo el enfoque constructivista, Sevin (2019, p. 55) sostiene que la tercera área de impacto que tienen las campañas de diplomacia pública son los debates públicos dentro de los países receptores.

De esta manera, una estrategia de diplomacia pública puede contribuir al logro de los objetivos de política exterior impactando en los debates públicos que se dan en los Estados receptores. En tal sentido, los proyectos de diplomacia pública pueden cambiar las construcciones sociales de las normas al priorizar ciertos temas y ciertos puntos de vista; para ello, en Sevin (2019, pp. 61-63) se propone las siguientes dos vías:

(i) Establecimiento de la agenda: Se busca un mayor impacto en los debates públicos mediante la introducción de nuevos temas en la agenda pública bajo la premisa de que los temas que reciben la mayor atención en los medios de comunicación serán percibidos por el público como los más importantes. Para esto, se utilizan medios de comunicación que son propiedad parcial o total de los estados (RT de Rusia o Deutsche Welle de Alemania); así como, se pueden realizar proyectos para llamar la atención de los medios de comunicación. Por otro lado, cabe la posibilidad de que los estados también puedan introducir y/o priorizar ciertos temas entre un grupo seleccionado de personas que participan en los proyectos de diplomacia pública, sin recurrir a los medios de comunicación.

(ii) Encuadre de la agenda: Se busca analizar qué elementos de un tema determinado se incluyen y cuáles se excluyen en las discusiones públicas en el Estado anfitrión. Asimismo, en un escenario donde la cobertura que se da a un tema en específico no es favorable a los intereses del Estado practicante, el proyecto de diplomacia pública busca favorecer ciertos puntos de vista sobre otros temas determinados y así promover los intereses nacionales. En síntesis, el encuadre se refiere a una idea central organizada para el contenido de las noticias que proporciona contexto y sugiere cuál es el problema mediante el uso de la selección, el énfasis, la exclusión y la elaboración (Tankard, Hendrickson, Silberman, Bliss y Ghanem, 1991, citado en Elaeva, 2011, p. 25).

En este marco, ya sea mediante el “establecimiento de la agenda” o por el “encuadre de la agenda”, se busca que un proyecto de diplomacia pública tenga un impacto en los debates públicos que tienen lugar en los Estados anfitriones. Así, en la estrategia

de diplomacia pública se pueden emplear mensajes específicos dirigidos a las actitudes que impulsan ya sea el apoyo o la oposición de ciertas políticas en el Estado anfitrión (Sevin, 2019, p. 63). Asimismo, la estrategia podría considerar buscar un cambio en la forma de cobertura que se le da a un tema de tal forma que destaque los aspectos más favorables para sus intereses. (Sevin, 2019, p. 63). En esa línea, y tomando en consideración la influencia de los medios de comunicación en la comprensión del contenido de la agenda por parte de las personas; Zhang advierte que, a través de las relaciones públicas se tiene el potencial de influir en los medios de comunicación y, de ese modo, influyendo en la agenda de los medios, también se tiene un impacto en la agenda pública (Zhang, 2003, citado en Elaeva, 2011, pp. 20-21).

Tabla 7: *Vías de acción para lograr un impacto en los debates públicos dentro de los países receptores*

	MAYOR IMPACTO	IMPACTO MODERADO
VARIACIÓN EN LOS DEBATES PÚBLICOS DENTRO DE LOS PAÍSES RECEPTORES	Establecimiento de la agenda	Encuadre de la agenda

Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

Sintetizando todo lo anterior, siguiendo los enfoques realista, liberal y constructivista es posible que los proyectos de diplomacia pública tengan impacto en las relaciones internacionales, toda vez que pueden (i) cambiar la opinión pública en un país determinado, (ii) pueden influir en la dinámica de las relaciones entre países y los públicos objetivo; y, (iii) pueden fomentar o influir en los temas de debate público en los Estados receptores.

Tabla 8: Marco conceptual en las teorías de las RR. II. que permite establecer las principales áreas de impacto de una determinada campaña de diplomacia pública relacional

TEORÍAS DE LAS RR.II.	SUPUESTOS	ÁMBITO DE IMPACTO	EJEMPLO
REALISMO	El público es importante en la política exterior solo debido a la capacidad de la opinión pública para cambiar el comportamiento del Estado.	La opinión pública a través de la “atracción” y “beneficio de la duda”.	Influencia de la población estadounidense para finalizar la Guerra de Vietnam.
LIBERALISMO	Los resultados de la política exterior se logran con la ayuda de nuevas relaciones con actores no estatales y la diplomacia pública permite a los estados conectarse con los nuevos actores.	Dinámica de las relaciones entre los países receptores y los países practicantes. Eso se lograría a través de la “socialización” e “influencia directa”.	A través de intercambios educativos, los estados se acercan a las universidades y estudiantes, además de crear una red en la que estas personas e instituciones pueden trabajar juntas.
CONSTRUCTIVISMO	La diplomacia pública puede verse como una herramienta comunicativa que tiene el potencial de asignar nuevos significados a las construcciones sociales y; a su vez, manipular estos significados fomentando e influyendo en las discusiones públicas en países extranjeros (Gilboa 2008).	Debates públicos dentro de los países receptores a través del “establecimiento de la agenda” y “encuadre de la agenda”.	- Los proyectos de diplomacia pública francesa tienen como objetivo fomentar los debates intelectuales sobre la democracia y el buen gobierno (Institut Français 2014). - La diplomacia pública alemana promueve conversaciones sobre temas de interés mundial (Instituto Goethe 2015).

Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

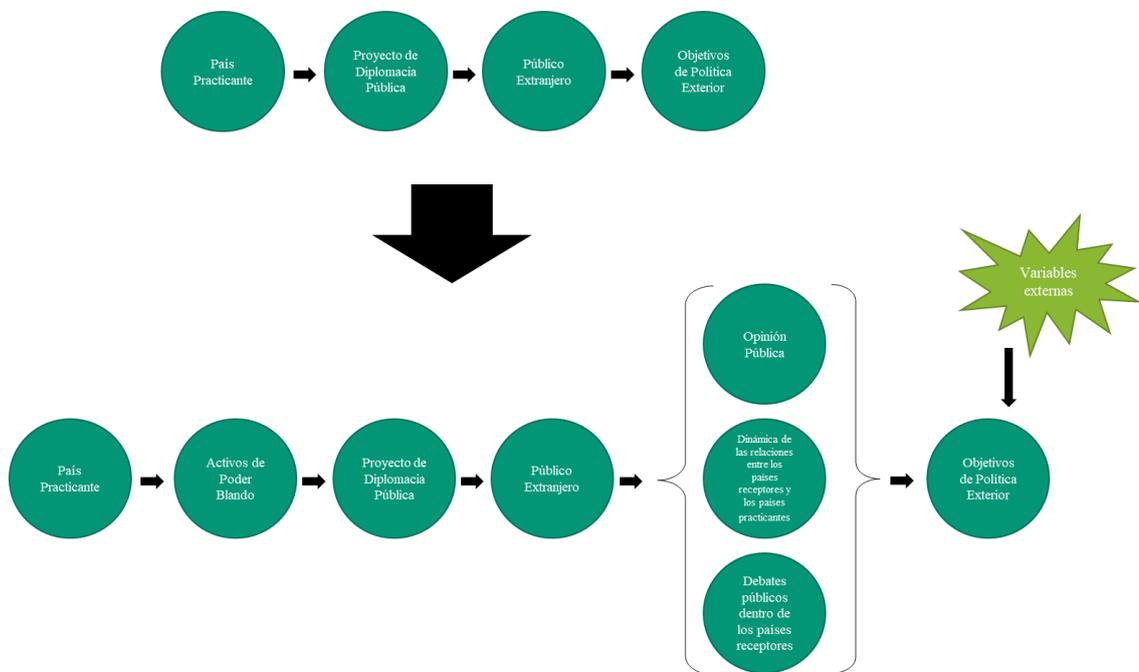
2.1.1.2. Esquema ampliado y consideraciones esenciales para el logro de los objetivos de política exterior a partir de un proyecto de diplomacia pública relacional

Como se señaló en la subsección anterior, los medios por los cuales una determinada campaña de diplomacia pública puede contribuir al logro de los objetivos de política exterior recae en el impacto que el proyecto de diplomacia pública tenga sobre las tres

áreas determinadas, las mismas que se derivan del análisis realizado a las tres teorías de las relaciones internacionales explicadas (realismo, liberalismo y constructivismo).

Así, como se puede observar en la ilustración 4, a través de un impacto (i) en la opinión pública, (ii) en la dinámica de las relaciones entre los países receptores y los países practicantes; así como, (iii) en los debates públicos dentro de los países receptores; un determinado proyecto de diplomacia pública puede coadyuvar al logro de los objetivos de política exterior.

Ilustración 4: Medios de conexión para el logro de los objetivos de política exterior a partir de un proyecto de diplomacia pública relacional



Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

Asimismo, en este esquema donde se observa el proceso desde la elección del activo de poder blando hasta el logro de un cambio en la política del Estado anfitrión, se debe mencionar consideraciones esenciales que vinculan cada parte del proceso y otorgan una mayor solidez a la metodología propuesta. Para ello, en Sevin (2019, p. 184) se señala que, del análisis realizado, se debe considerar que, en el mecanismo causal propuesto (figura 4), la “atracción” funciona como un insumo del proyecto de diplomacia pública; mientras que, la “socialización” como un resultado esperado.

En los siguientes párrafos se detallarán los puntos esenciales de la metodología; así como, su ilustración tomando como referencia a los casos de proyectos de diplomacia pública ejecutado por EE.UU., Turquía y Suecia (mayormente este último resulta importante para los objetivos de la presente investigación).

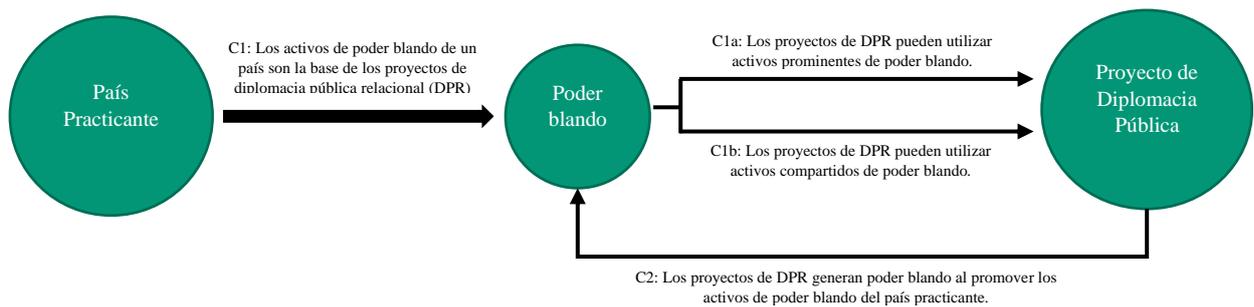
En efecto, como se observa en la ilustración 4, la primera etapa del proceso recae en la elección del activo de poder blando que se quiera promocionar en la estrategia de diplomacia pública. En ese sentido, la primera consideración recae en que los activos de poder blando de un país son la base de los proyectos de diplomacia pública relacional (C1). Analizando a profundidad, en Sevin (2019, pp. 184-185) se concluye que los Estados pueden hacer uso ya sea de activos destacados y/o reconocidos (activos prominentes) (C1a); así como, se puede utilizar activos de *soft power* compartidos con otros Estados(C1b).

En este marco, del análisis realizado a los casos de EE.UU., Turquía y Suecia, el autor explica, que el poder blando no es necesariamente un concepto uniforme y, en la práctica los diferentes enfoques de poder blando consideran tanto a la cultura, los valores o las políticas que puedan proyectar los Estados (Sevin, 2019, p. 184). De hecho, en los casos analizados por el autor, EE.UU. utilizó el atractivo de su cultura. Por su parte, Suecia utilizó el modelo sueco. Es decir, “la forma sueca de proporcionar soluciones a los problemas” (Lundberg, 1985 citado en Sevin, 2019, p. 184). Así, en el caso sueco, el poder blando hace referencia a los valores políticos y las políticas exteriores de Suecia, que son respetados por los públicos extranjeros.

Por otro lado, independientemente de la naturaleza de estos activos de poder blando, cabe señalar que el poder blando no solo sirve como base para el proyecto de diplomacia pública (C1), sino que el poder blando (o el atractivo de los activos de poder blando) se incrementa en el ejercicio de la diplomacia pública (Sevin, 2019, p. 185). Por ejemplo, el proyecto de diplomacia pública impulsado por Suecia (“Facing the Climate”) se basa en el compromiso sueco con las cuestiones medioambientales y promueve el trabajo de Suecia en tales materias. Como similarmente se señala en Zaharna (2007), citado por Sevin (2019, p. 185), los proyectos de diplomacia pública

relacional no proyectan poder blando; más bien, desarrollan los activos de poder blando existentes en activos más efectivos y atractivos. En ese sentido, la segunda consideración recae en que los proyectos de diplomacia pública relacional generan poder blando al promover los activos de poder blando del país practicante (C2).

Ilustración 5: Consideraciones esenciales sobre el activo de soft power y su relación con el proyecto de diplomacia pública relacional

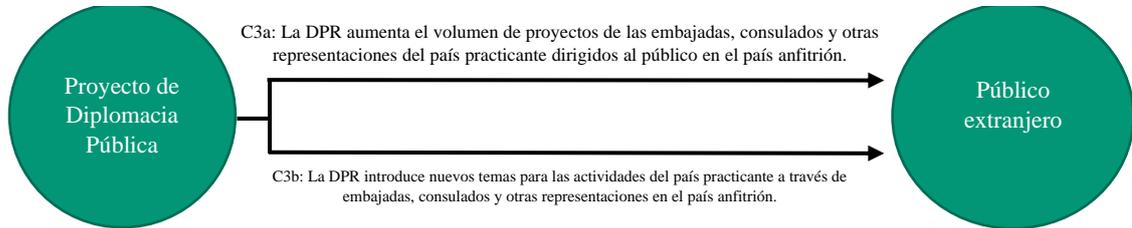


Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

Por otro lado, se debe considerar que, a través de la “socialización”, los proyectos de diplomacia pública permiten a los países practicantes interactuar con el público extranjero toda vez que los proyectos de diplomacia pública empujan a las representaciones y/o países extranjeros a organizar más eventos, los cuales, a su vez, generan más oportunidades para la interacción (Sevin, 2019, p. 186).

En esta línea, una tercera consideración radica en que la diplomacia pública relacional aumenta el volumen de proyectos de las embajadas, consulados y otras representaciones del país practicante dirigidos al público en el país anfitrión (C3a). Asimismo, la diplomacia pública relacional permite introducir nuevos temas y temas para las actividades del país practicante a través de embajadas, consulados y otras representaciones en el país anfitrión (C3b) (Sevin, 2019, pp. 186-187). Como ilustración, el proyecto sueco (“*Facing the Climate*”) permitió posicionar a Suecia como un actor de promoción de las políticas de cambio climático en los países de acogida (Sevin, 2019, p. 186).

Ilustración 6: Consideraciones esenciales acerca del impacto de un proyecto de diplomacia pública relacional sobre el público extranjero



Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

Por último, la cuarta consideración enfatiza, tal y como se presentó a detalle en la subsección anterior, que los proyectos de diplomacia pública relacional influyen en la opinión pública, la dinámica de las relaciones entre países y en los debates públicos en el país receptor(C4). En ese sentido,

- (i) Al considerar la vía por el cual la opinión pública impacta en la política exterior del país receptor, se encuentra que las decisiones de política del país receptor se ven influidas, en mayor medida, por el supuesto de que el país practicante actúa de buena fe (C4a) (Sevin, 2019, p. 188).

Como se señala en Sevin (2019, p. 188), en lugar de centrarse en aumentar el atractivo del país practicante, los proyectos de diplomacia pública relacional subrayan el potencial de posicionarse como socios en busca de cooperación con los países anfitriones. En el proyecto sueco (“*Facing the Climate*”) se mostró la contribución sueca para ayudar a Albania a lograr sus objetivos de política ambiental.

- (ii) Al considerar la vía por el cual la dinámica de las relaciones entre los países impacta en la política exterior del país receptor, se encuentra que las decisiones de política del país receptor están influenciadas específicamente por las nuevas funciones y relaciones establecidas a consecuencia del proyecto de diplomacia pública relacional (C4b) (Sevin, 2019, p. 189).

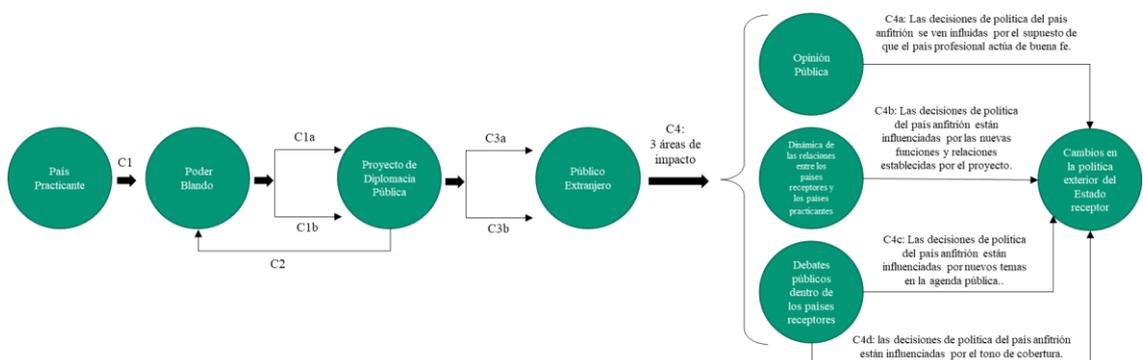
En efecto, en el mecanismo causal presentado por Sevin (2019, p. 189) se concluye que, aunque el cabildeo es una vía posible, el contacto que se realiza con los tomadores de decisiones está más direccionado a promover el proyecto de diplomacia pública que

se desea ejecutar. En ese sentido, se ignora relativamente a los tomadores de decisiones en aras de establecer relaciones con los individuos (público extranjero).

(iii) Al considerar la vía por el cual los debates públicos impactan en la política exterior del país receptor, se encuentra que las decisiones de política del país anfitrión están influenciadas por nuevos temas en la agenda pública (C4c); así como, que las decisiones de política del país receptor están influenciadas por el enfoque de la cobertura que se le da en el país receptor (C4d) (Sevin, 2019, pp. 189-190).

Como se señala en Sevin (2019, p. 189), las dos vías de acción resultantes del análisis realizado tomando como base el enfoque constructivista (“establecimiento de la agenda” y “encuadre de la agenda”) están respaldados por la evidencia proveniente de los casos analizados en los países de EE.UU., Suecia y Turquía. Para el caso sueco (“Facing the Climate”) se tiene como objetivo aumentar la conciencia ambiental mediante un compromiso con el público extranjero en los países donde el cambio climático no es un tema de la agenda (Sevin, 2019, p. 189). En general, estas dos últimas consideraciones, se resalta que los países practicantes pueden introducir nuevos elementos en la agenda pública (temas que no se discutían antes de la ejecución de un proyecto de diplomacia pública).

Ilustración 7: Seis vías de conexión para el logro de los objetivos de política exterior a partir de un proyecto de diplomacia pública relacional



Nota. Adaptado de Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy

2.1.1.3. Principales herramientas en la diplomacia pública relacional

Como se detalló en la subsección anterior, la primera consideración en el marco conceptual que explica cómo un proyecto de diplomacia pública puede impactar en el público extranjero (y; luego, puede generar un cambio en la política exterior del Estado receptor), recae en que los activos de poder blando de un país son la base de los proyectos de diplomacia pública relacional.

En esa línea, entre los activos de poder blando se considera tanto a la cultura, los valores o las políticas que puedan proyectar los Estados. Por ello, a continuación, se presentará el concepto de diplomacia cultural toda vez que constituye una herramienta que se puede utilizar para promocionar un activo de poder blando.

2.1.1.3.1. Diplomacia Cultural

En términos generales, como se señala en Cull (2009b, pp. 19-20), la diplomacia cultural resulta ser un elemento empleado en la diplomacia pública ejercida por los principales Estados que han adoptado estrategias de diplomacia pública en las últimas décadas. Más específicamente, y como se ha mencionado en la subsección 1.1. del presente capítulo, la diplomacia cultural es una herramienta muy utilizada en la diplomacia pública realizada por los países en Latinoamérica al punto que, como menciona Aguirre (2020, p. 369-370), el concepto de diplomacia pública es usualmente analogado con el de diplomacia cultural. Así, en Latinoamérica, la diplomacia cultural, resulta ser la principal forma mediante la cual los países se han involucrado con los públicos extranjeros dentro y fuera de la región latinoamericana.

En este escenario, la mayoría de autores coinciden en que, el desarrollo de la diplomacia cultural se realiza a fin de promover los valores y la cultura del país en el exterior; así como, el logro de una imagen de prestigio para el país en el escenario internacional (Rodríguez, 2015, p. 42). Por su parte, en el Blog de Diplomacia Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú se sintetiza el concepto de diplomacia cultural como “el conjunto de relaciones que sitúan los valores y los recursos culturales

como los elementos centrales para difundir las expresiones culturales de una sociedad o para levantar puentes de diálogo entre personas y pueblos distintos” (2012).

En esta misma línea, Rodríguez (2015, p. 42) enfatiza en que el propósito fundamental de la diplomacia cultural recae en “tender puentes que lleven al entendimiento mutuo a través de la expresión de su cultura, lengua, tradiciones y valores”. De este modo, bajo estos conceptos, la diplomacia cultural resulta ser una herramienta significativa para la diplomacia pública, toda vez que esta otorga una importancia fundamental a los valores y recursos culturales que tiene una sociedad a fin de lograr un diálogo con el público objetivo.

En este marco, en Azpíroz (2011, p. 43) se resumen las iniciativas de diplomacia cultural mayormente realizadas por los Estados considerando que, tradicionalmente, los intercambios educativos y culturales son las actividades más empleadas. Al respecto, se enfatiza la difusión que se realiza de tales intercambios a través de los medios de comunicación. Aunado a ello, también se contemplan actividades en los campos de la literatura, cine, música, organización de eventos como giras de bailarines o cantantes, visitas de personajes relevantes y exposiciones artísticas (Azpíroz, 2011, p. 43). En esta línea en Méndez (2018, p. 33) se presentan actividades de diplomacia cultural consideradas para el campo de la literatura, cine, música y educación adaptados del trabajo de Noya (2007):

Tabla 9: *Actividades de diplomacia cultural*

RUBROS	ACTIVIDADES DE DIPLOMACIA CULTURAL
LITERATURA	Apoyo a la publicación de libros y revistas
	Oferta de libros y revistas a centros culturales
	Financiación de ferias del libro
	Financiación de traducciones
	Información a editoriales extranjeras
	Organización de giras de recitales o estudios de escritores
	Intercambio de escritores
	Intercambio entre bibliotecas y centros de documentación
CINE	Financiación de películas
	Apoyo a participación de películas en festivales internacionales
	Organización de festivales de cine
MÚSICA	Financiación giras por el exterior
	Financiación publicación discos

	Apoyo a grupos que representan valores/géneros exclusivos
EDUCACIÓN	Programas de formación de profesores
	Apoyo a realización de congresos para atraer a expertos
	Ferias educativas

Nota. Adaptado de Noya, J. (2007). *Diplomacia Pública para el siglo XXI. La gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional.* Ariel. <https://bit.ly/3gv91Qh>

Por otro lado, el concepto de diplomacia cultural es matizado en la academia de acuerdo con quienes son los actores principales de la diplomacia cultural; así como, de acuerdo al papel que esta tiene como herramienta en la Nueva Diplomacia Pública.

Primero, al considerar al Estado como principal actor de la diplomacia cultural, autores como Goff señalan que se puede decir que la diplomacia cultural tiene lugar cuando los diplomáticos formales, al servicio de los gobiernos nacionales, intentan moldear y canalizar este flujo natural para promover los intereses nacionales (2020, p. 31). Sin embargo, a su vez, el mismo autor concluye que resulta importante considerar que el papel del Estado se ve limitado al accionar de otros actores culturales como músicos, artistas, conferencistas, estudiantes, etc.

Siguiendo esta lógica, se argumenta que la diplomacia cultural es más efectiva precisamente cuando no está asociada con el Estado (Goff, 2020, p. 31). Así, en Azpíroz (2011, p. 42) se enfatiza en que “la efectividad de la diplomacia cultural se basa en la credibilidad que le otorga el no conllevar un mensaje político explícito, lo que asegura una mayor aceptación a la hora de influir en la opinión pública exterior”.

En segundo lugar, al considerar el rol que la diplomacia cultural tiene como una herramienta en la Nueva Diplomacia Pública, cabe citar el concepto propuesto en el Blog de Diplomacia Cultural del MRE en tanto se considera que la diplomacia cultural

puede entenderse como una parte de la diplomacia pública y se distingue de la diplomacia tradicional por los agentes que intervienen en ella (no solamente los organismos oficiales), por los destinatarios (la población en general de otros países) y los recursos de que dispone (la comunicación, la información, la cultura, la educación, etc. (Blog de Diplomacia Cultural, 2012)

En consecuencia, y como se explicó en la subsección 1.2 del presente capítulo, la diplomacia cultural resulta ser una herramienta efectiva en la nueva diplomacia pública. Ampliando el enfoque anterior, Goff citando a Riordan (2002, pp. 33-34) señala que:

La nueva diplomacia se centrará fundamentalmente en la promoción de valores e ideas. Las recetas políticas no prosperarán si no se ha preparado el clima político e intelectual. El éxito radicará en promover un debate genuino y abierto sobre los valores fundamentales y su realización. (...) La promoción de ideas y valores, o imágenes nacionales, no puede ser responsabilidad de un solo organismo, estatal o no estatal. Debe ser un esfuerzo de colaboración de todos los aspectos de la sociedad civil, actores estatales y no estatales por igual, y todos los niveles de gobernanza.

Por último, entre los desafíos que se presentan para la ejecución de iniciativas de diplomacia cultural, en Azpíroz (2011, pp. 44-45) se destaca dos principales:

- (i) Resulta difícil conocer los efectos que tendrán las actividades de diplomacia cultural en otros países dada la diversidad cultural en los países: una imagen en principio positiva puede producir una percepción negativa en el entorno cultural de otro país.
- (ii) Posibilidad de que algunos actores no gubernamentales que tienen parte en las iniciativas de diplomacia pública no quieran participar en dichas actividades.

2.1.1.3.2. Diplomacia Económica

En principio, se entiende el concepto de diplomacia económica como “las acciones emprendidas por el conjunto de actores que conforman el Estado para lograr sus intereses económicos en los mercados mundiales” (Sánchez, 2013, p. 348). Asimismo, siguiendo esta definición, Sánchez (2013, p. 348) sintetiza las principales funciones de la diplomacia económica en cuatro temas: promoción del comercio, promoción de inversión (principalmente IED), atracción de tecnología y ayuda al desarrollo. En este

marco conceptual, ya sea reformando su estructura orgánica o, de manera informal, incorporando las actividades de promoción económica en la práctica diplomática; la diplomacia económica ya es parte de las actividades centrales de muchas embajadas, que a menudo incluyen la promoción de comercio e inversión (UNCTAD, 2021, p. 35).

Asimismo, respecto a la relación entre la diplomacia económica y la diplomacia pública, es de mencionar que la diplomacia pública ya no se basa estrictamente en el ámbito de la diplomacia cultural; sino que también incluye áreas más amplias como la atracción de inversión extranjera y la promoción turística (Bouzanis, 2009, p. 95). En efecto, aunque la promoción de la inversión no suele ser considerada como una herramienta para la diplomacia pública; autores como Bouzanis (2009, p. 95) enfatizan el hecho que la promoción de inversiones se encuentra entre los elementos más críticos de la gestión de la imagen internacional lo cual cae en el campo de ejercicio de la diplomacia pública.

En línea con lo anterior, la promoción de inversiones tiene una relación directa con la gestión de la imagen internacional en tanto coadyuva a perfilar las ventajas económicas y las características favorables de un lugar de inversión; así como, tiene el potencial de inculcar una visión positiva de la marca país en los públicos objetivos, incluso en aquellos que nunca han invertido o visitado el país (Bouzanis, 2009, p. 95). En ese sentido, se considera que tanto la cultura como la economía son características representativas de una imagen nacional y sirven igualmente para definir las percepciones extranjeras; ergo, los gobiernos que sean capaces de potenciar su marca país con éxito tendrán la capacidad de influir en las decisiones extranjeras (Bouzanis, 2009, p. 95).

En un análisis más detallado, al considerar la relación entre la promoción de inversiones y las relaciones públicas internacionales, es de señalar que entre los objetivos que ambos persiguen consideran: intercambiar información, reducir los conceptos erróneos, crear buena voluntad y construir una imagen positiva del país (Bouzanis, 2009, p. 97). De igual manera, citando a Agee, Ault y Wilcox (1989), en Bouzanis (2009, p. 95), se enfatiza en que la promoción de inversiones se ajusta a la

definición de relaciones públicas internacionales en tanto se basa en relaciones mutuamente beneficiosas entre inversores y destinos de inversión. En ese sentido, conceptualmente vinculado a las relaciones públicas internacionales, en la academia se destaca su viabilidad como herramienta para la ejecución de estrategias de diplomacia pública relacional.

Por otro lado, aunque se considera a la promoción de inversiones como un instrumento parte de las estrategias de diplomacia pública informativa (en tanto la promoción de inversiones implica la difusión unidireccional de información para influir en las audiencias objetivo); se destaca a su vez, su ejercicio en la diplomacia pública relacional. Esto, toda vez que se basa en la comunicación simétrica bidireccional, el diálogo, y las relaciones mutuamente beneficiosas para lograr el éxito a través de intentar persuadir a los tomadores de decisiones extranjeros sobre dónde invertir y ubicar sus negocios (Bouzanis, 2009, pp. 97-98). Bajo este concepto, la promoción de inversiones implica la comercialización de un lugar como destino de inversión e incluye la creación de imagen, la preparación y promoción de oportunidades de inversión, información sobre el marco regulatorio del país, la provisión de incentivos y la selección y atención de posibles inversionistas (UNCTAD, 2021, p. 33).

En tal sentido, uno de los objetivos en las iniciativas de diplomacia pública de los países recae en atraer inversión extranjera Elaeva (2011, p. 29). Asimismo, no se debe obviar que el éxito de la política de IED del país está determinado por los avances en los macrosistemas del país: el sistema legal, el sistema socioeconómico, el sistema político, el sistema financiero, el sistema educativo, el sistema cultural y el sistema administrativo (Elaeva, 2011, pp. 30-31). Asimismo, citando a Fischer (2000), Elaeva (2011, pp. 30-31) sostiene que los avances en los macro sistemas del país deben complementarse con:

- Incentivos especiales para la IED en industrias y regiones diseñadas;
- Creación de zonas especiales de desarrollo para promover regiones o tecnologías particulares;
- Establecimiento de un sistema de información para inversionistas;
- Campañas de promoción y construcción de imagen;

- Servicios de asesoramiento;
- Ingeniería financiera; y,
- Creación de la agencia de IED.

Asimismo, de acuerdo con los dos últimos documentos elaborados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) sobre el rol del diplomático en la promoción de inversiones; las estrategias de atracción de inversiones implican, a su vez, un esfuerzo conjunto por parte de las embajadas y las agencias de promoción de inversiones. En ese sentido se destacan los siguientes aspectos que argumentan la utilidad de las misiones en el exterior para impulsar las campañas de promoción de inversiones y, así, la imagen del país:

- El papel principal del diplomático es dirigirse a los inversores extranjeros reales y potenciales, aprovechando su presencia en los mercados donde se encuentran dichos inversores, su conocimiento de la situación política y económica local, las redes que se espera que establezcan en la comunidad empresarial local y en los círculos gubernamentales, y sus habilidades para establecer contactos (UNCTAD, 2011, p. 38).
- Un diplomático familiarizado con el mercado local y con amplias redes del sector privado en el país es un activo muy valioso para una API. Las embajadas con buenos recursos pueden asignar un miembro del personal o un equipo específicamente para tareas de promoción (tal vez combinando inversión y comercio). De esta manera, se puede dedicar un tiempo significativo a la promoción de inversiones. (UNCTAD, 2011, p. 70).
- Movilizar a diplomáticos para contribuir a la promoción de inversiones está en línea con la tendencia más amplia de la diplomacia en todo el mundo, que es cada vez más económica, digital y orientada a los ODS (UNCTAD, 2021, p. 11).
- Tener una presencia permanente (cooperación de las API con las embajadas) en ubicaciones estratégicas del mercado en el extranjero puede ser útil para respaldar la misión de una API de atraer inversión extranjera, en tanto una

presencia física en el extranjero es un factor crítico en el alcance y la facilitación de los inversores (UNCTAD, 2021, p. 11).

- Después de la COVID-19, este alcance puede ser aún más importante ya que los gobiernos buscan diversificar los países de origen de sus inversiones y están recurriendo a sus misiones en el extranjero para promover oportunidades de inversión nuevas y tradicionales (UNCTAD, 2021, p. 11).

Por último, de acuerdo con la UNCTAD (2021, p. 33), la función de los diplomáticos en la promoción de inversiones puede adoptar una posición tanto reactiva como proactiva. En ese sentido, actuar de una manera reactiva implica que los diplomáticos respondan a las consultas de las partes interesadas provocadas por las campañas de marketing de sus países y, en este enfoque, la implementación de la estrategia de marketing en los mercados objetivo comienza con la construcción de una imagen favorable del mercado anfitrión como un destino de inversión (UNCTAD, 2021, p. 33). Asimismo, la campaña de marketing busca difundir mensajes sobre los beneficios de invertir en un país determinado. Por otro lado, adoptar un enfoque más proactivo implica la focalización de los inversores de acuerdo a los ODS y la presentación de sectores y proyectos específicos de los ODS (UNCTAD, 2021, p. 33). En este marco, se requiere que los diplomáticos identifiquen, contacten y establezcan relaciones específicas con las partes interesadas (UNCTAD, 2021, p. 33).

2.1.2. Diplomacia pública reputacional

Como ha sido presentando al inicio del presente capítulo, las estrategias a favor de una mejora de la imagen país han sido usualmente analogadas al ejercicio de la diplomacia pública. No obstante, como se ha detallado en la subsección segunda, existen tres tipos o categorías de diplomacia pública, de las cuales, una de ellas viene a ser la diplomacia pública reputacional, cuya explicación conceptual concierne a la presente subsección.

En principio, es de señalar que, aunque la diplomacia pública reputacional puede hacer uso de material informativo y de programas de relaciones públicas, el principal objetivo de este tipo de diplomacia pública recae en forjar una reputación que vaya más allá de cualquier información en particular o cualquier programa de relaciones

públicas (Sanders, 2018, p. 8). En ese sentido, los objetivos que persigue toda estrategia de diplomacia pública reputacional giran en torno de (i) generar una aceptación general y admiración por una nación; (ii) lograr una receptividad consecuente a sus mensajes; y, (iii) lograr un impulso al turismo, al comercio y/o a la inversión (Sanders, 2018, p. 8).

Asimismo, en el análisis realizado en la academia sobre el impacto de la reputación de los países en términos de diplomacia pública estratégica, se sostiene que, la reputación nacional, arraigada en la opinión pública internacional, significa la presencia o ausencia de legitimidad internacional acumulada para una determinada nación (Tucker y Hendrickson, 2004, Elaeva, 2011, p. 15). En ese entendimiento, la reputación nacional también refleja y afecta la posición del país en el escenario mundial. Como sostiene Wang (2006, Elaeva, 2011, pp. 15-16), un ejemplo de lo anterior recae en que el capital reputacional de una nación puede (i) afectar la capacidad del país para construir coaliciones y alianzas para lograr objetivos políticos internacionales, (ii) influir en las percepciones y decisiones de compra de productos de ciertos países de origen y (iii) atraer inversión extranjera o turismo entrante.

En este marco conceptual, las técnicas empleadas en las estrategias de diplomacia pública reputacional (así como para el caso de la diplomacia pública informativa y relacional) están destinadas a crear audiencias extranjeras más receptivas ante los mensajes estratégicos que se buscará posicionar en el mediano y largo plazo (Sanders, 2018, p. 8). Esto último, ya que como se detalló en la subsección segunda del presente capítulo, las estrategias de diplomacia pública son ejercicios de larga duración. En este escenario, Sanders sostiene que, al igual que para las estrategias de diplomacia pública informativa, la retroalimentación que se recibe de las respuestas de la audiencia y de los algoritmos analíticos que rastrean a la audiencia permiten la focalización de mensajes y la medición del impacto (2018, p. 14). Por ello, resulta primordial que las técnicas que se empleen contemplen los medios digitales que faciliten la obtención de una mejor retroalimentación a fin de lograr una mayor receptividad del público objetivo ante los mensajes estratégicos.

En este escenario, y teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, resulta crucial mencionar que las estrategias de diplomacia pública reputacional vienen a ser también una herramienta eficaz para la atracción de IED toda vez que la construcción de la imagen país resulta una estrategia significativa para impactar, influenciar, atraer o darse a conocer a inversionistas que se encuentran en las primeras etapas de la toma de decisiones (Kotler, Jatusripitak y Maesince, 1997, citado en Elaeva, 2011, p. 33). En esta misma línea, lo anterior resulta sustancial en tanto el éxito general de la promoción de inversiones radica en la capacidad del país para identificarse efectivamente como un destino de inversión y proporcionar los paquetes de inversión adecuados a los inversionistas adecuados (Yesbergen et al., 2020, p. 8).

En tal sentido, a continuación, se presentará el concepto de diplomacia de marca país toda vez que, en general, constituye una herramienta primordial en las estrategias de diplomacia pública reputacional (Sanders, 2018, p. 8) y, específicamente, para los propósitos de la presente investigación, constituye una herramienta eficaz para la atracción de IED.

2.1.2.1. Principal herramienta en la diplomacia pública reputacional: Diplomacia de Marca País

En principio, si bien el concepto de “marca país” propone que las marcas de consumo internacionales se ven afectadas por la forma en que los consumidores conciben su país de origen (Anholt, 1998, Sevin, 2019, p. 25), es de mencionar que no solo se limitan al efecto de país de origen, sino que la percepción que se tiene de los países es afectado también por su capacidad para competir entre sí por recursos limitados, como inversión extranjera directa, fuerza laboral calificada y turismo (Anholt, 2007, citado en Sevin, 2019, p. 25).

En ese sentido, como menciona Anholt, el concepto de marca país considera que la reputación de los países es análoga a las imágenes de marca de empresas y productos; así como, son igualmente críticas para el progreso y prosperidad de los países debido a su influencia en las opiniones y comportamientos de las “audiencias objetivo” de cada país: inversionistas extranjeros, turistas, consumidores, estudiantes, empresarios,

socios comerciales, medios de comunicación, otros gobiernos, donantes, agencias multilaterales, etc (2008, p. 31). Así, en este escenario, Olins postula que los países buscan posicionar su “marca” en el entendimiento que su reputación tiene un impacto significativo en sus interacciones sociales, políticas y económicas (Olins 2000, citado en Sevin, 2019, p. 54).

De este modo, se considera que la diplomacia pública se convierte en una herramienta importante para establecer, proteger y compartir la imagen del país a los ojos de los públicos extranjeros (Sevin, 2019, p. 54) y, de esta manera, coadyuva a que los países ejecutores de estrategias de diplomacia pública reputacional logren sus objetivos de política exterior. En esta misma línea, como sostiene Kunczik, el principal objetivo de las relaciones públicas internacionales es establecer o mantener imágenes positivas existentes de la propia nación o parecer digno de confianza, lo mismo que es un factor importante para movilizar recursos, como recibir apoyo político o material de otras naciones (Kunczik, 2009, citado en Elaeva, 2011, p. 19).

Así, dentro del marco de las relaciones públicas internacionales, cabe precisar que existe poco consenso en la definición de marca país toda vez que el concepto se encuentra relacionado con el marketing del sector privado, al mismo tiempo que es utilizado en el sector público al ser concebido como estrategias intersectoriales para la formulación de políticas (Anholt, 2008, p. 40). En tal sentido, en el abanico de interpretaciones sobre el significado de la marca país, se presenta la siguiente definición en tanto resulta apropiada para la presente investigación: “la marca país se entiende como una estrategia de marketing apolítica que apunta a los mercados externos para establecer y comunicar una imagen específica de identidad nacional” (Varga, 2013, p. 825, citado en Small, 2015, p. 22). Como se desprende de la definición presentada, las estrategias de marca país toma en cuenta el contenido de un determinado mensaje y la acción de proyectar una imagen en específico de la identidad nacional. Esto último, resulta de gran relevancia en tanto, como menciona Anholt:

Los países deben tomar algún control sobre su buen nombre o permitir que sea controlado por la opinión pública y la ignorancia pública; los gobiernos deben aprender a valorar y apreciar estepreciado activo de reputación internacional,

o descubrir que cada acción que realizan se interpreta de acuerdo con cualquier atributo negativo que se le atribuya actualmente a su nación (Anholt, 2008, citado en Elaeva, 2011, p. 14).

En este marco, cabe señalar que, en la actualidad, el concepto de marca país propuesto por Anholt ha sido desarrollado en el término de “identidad competitiva” el cual se entiende como “la síntesis de la gestión de marca país con la diplomacia pública y con el comercio, la inversión, el turismo y la promoción de exportaciones” (Anholt, 2006a, p. 3, citado en Small, p. 22). Como sostiene Anholt (2007, p. 26), la teoría básica detrás de la Identidad Competitiva es que cuando los gobiernos tienen una idea buena, clara, creíble y positiva de lo que realmente es su país, lo que representa y hacia dónde se dirige, y logran coordinar las acciones, inversiones, políticas y comunicaciones de los seis puntos del hexágono para que prueben y refuercen esta idea; los gobiernos tienen una buena oportunidad de construir y mantener una identidad nacional competitiva tanto interna como externamente, para el beneficio duradero de los exportadores, importadores, gobierno, el sector cultural, el turismo, inmigración y prácticamente todos los aspectos de las relaciones internacionales.

Ilustración 8: *Marca nacional vs. Identidad Competitiva*



Así, bajo el concepto de “identidad competitiva” se sostiene que la reputación de los países se crea de manera deliberada o accidental a través de los seis canales naturales que se señala en el hexágono de identidad competitiva y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10: *Canales para la creación de reputación bajo el concepto de "identidad competitiva"*

CANALES PARA LA CREACIÓN DE REPUTACIÓN	DEFINICIÓN
TURISMO	Su promoción turística, así como la experiencia de primera mano de las personas al visitar el país como turistas o viajeros de negocios. Esta es a menudo la voz más fuerte en la marca de la nación, ya que la oficina de turismo suele tener los presupuestos más grandes y los agentes más competentes.
MARCAS DE EXPORTACIÓN	Sus marcas de exportación, que actúan como poderosas embajadoras de la imagen de cada país en el exterior, pero solo donde su país de origen es explícito: si nadie sabe de dónde viene un producto, entonces no puede afectar sus sentimientos hacia ese país; pero, cuando la procedencia está fuertemente marcada, como Mercedes (Made in Germany) o Sony (Made in Japan) o Red Stripe (Made in Jamaica), puede hablar tan fuerte como las campañas de turismo.
POLÍTICAS	Las decisiones de política del gobierno del país, ya sea la política exterior que afecta directamente a las poblaciones en el extranjero o la política nacional que se informa en los medios internacionales.
INVERSIÓN	Para el público empresarial, la forma en que el país solicita inversiones internas, la captación de talentos y estudiantes extranjeros y la expansión al país por parte de empresas extranjeras.
CULTURA	A través del intercambio cultural y las actividades y exportaciones culturales: una gira mundial de un equipo deportivo, las grabaciones de un músico famoso, las obras de poetas, autores y cineastas. Incluso un producto cultural tan ligero como Crocodile Dundee o Madagascar puede desempeñar un papel en la construcción de la reputación de una nación, ya sea para bien o para mal.
PERSONAS	La propia gente del país: los líderes de alto perfil y las estrellas de los medios de comunicación y del deporte, así como de la población en general. Cómo se comportan cuando están en el extranjero y cómo tratan a los visitantes de sus países.

Nota. Adaptado de Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave McMillan.

Así, teniendo en cuenta este concepto propuesto por Anholt, se describe un plan para movilizar estrategias, actividades, inversiones, innovaciones y comunicaciones de tantos sectores nacionales como sea posible, tanto públicos como privados, en un esfuerzo concertado para demostrar al mundo que la nación merece una imagen diferente, más amplia y más positiva (2007, pp. 37-38). En síntesis, como menciona Anholt (2007, p. 37) para la creación de una “Identidad Competitiva” (ya sea para un país, región o ciudad) lo que se requiere es 80% de innovación, 15% de coordinación y 5% de comunicación. Siguiendo esta fórmula, Anholt (2007, p. 37) detalla que al menos para iniciar la construcción de la “Identidad Competitiva” se requiere lo siguiente:

- Decidir su estrategia de identidad y conseguir que un buen número de partes interesadas la respalden.
- Ayudar a crear un nuevo clima de innovación entre las partes interesadas.
- Mostrar cómo estas innovaciones pueden beneficiar realmente a su negocio y estar alineadas con la estrategia de Identidad Competitiva al mismo tiempo.
- Animarlos a reflexionar y reforzar la identidad en todo lo que dicen y hacen.

Asimismo, cabe mencionar que para los países en desarrollo la construcción de una Identidad Competitiva también resulta sustancial dado que, tan solo con elaborar estrategias para exportaciones, atracción de IED o de desarrollo económico tardarían años en lograr que el público objetivo cambie la percepción que tiene sobre un determinado país y, por ejemplo, destine sus inversiones a esos lugares (Anholt, 2007, p. 28). En este escenario, los países en desarrollo deben cuidar su reputación al mismo tiempo que trabajan para hacer más competitivo al país y aseguran que cada inversión que se haga en el país contribuya plenamente a generar una identidad mejor, más verdadera y más útil (Anholt, 2007, p. 28). Como menciona Anholt (2007, pp. 28-29), entre los beneficios de la construcción de una identidad competitiva, se encuentran los siguientes:

- Acuerdo nacional más claro sobre la identidad nacional y los objetivos sociales.
- Un clima en el que se valora y se practica la innovación.
- Licitación más eficaz para eventos internacionales.
- Promoción de inversiones más eficiente.
- Promoción más eficiente del turismo y los viajes de negocios.
- Un “efecto país de origen” más saludable para los exportadores de bienes y servicios.
- Mejor perfil en los medios internacionales.
- Acceso más sencillo a organismos, así como, asociaciones regionales y mundiales.
- Relaciones culturales más productivas con otros países y regiones.

Por último, se debe enfatizar en que la reputación de un determinado país no se construye a través de las comunicaciones y no se puede cambiar a través de las comunicaciones (Anholt, 2007, p. 31). Como señala Anholt, construir una Identidad Competitiva no es un ejercicio de publicidad, diseño o relaciones públicas, aunque por supuesto estas técnicas son fundamentales para promover lo que hace el país: sus atractivos turísticos y patrimoniales; sus empresas y sus productos y servicios; sus productos culturales, su deporte, su gente, sus oportunidades de inversión y empleo

(Anholt, 2007, p. 31). En tal sentido, aunque la construcción de una identidad competitiva es potenciada cuando se lleva a cabo adecuadamente una estrategia comunicacional, esta no se basa netamente en las actividades de marketing que se puedan realizar sino, como se detalló en los párrafos previos, se requiere una síntesis de la gestión de marca país con la diplomacia pública y los seis canales para la construcción de reputación.

De esta manera, el país tiene un verdadero objetivo y la estrategia de diplomacia pública la posibilidad de afectar su imagen y convertirla en un activo competitivo (en lugar de un impedimento o un pasivo) solo cuando la diplomacia pública se lleva a cabo en coordinación con el conjunto completo de partes interesadas nacionales y con los principales responsables de la formulación de políticas (Anhol, 2007, pp. 14-15). Sobre todo, cuando todos están vinculados a través de una gestión de marca país eficaz en una estrategia nacional única y de largo plazo (Anhol, 2007, pp. 14-15). Así, dentro de este marco conceptual, la diplomacia de marca país constituye una herramienta primordial en las estrategias de diplomacia pública reputacional; y, específicamente, para los propósitos de la presente investigación, constituye una herramienta eficaz para la atracción de IED.

2.1.3. Herramientas transversales utilizadas en los tres tipos o categorías de diplomacia pública

Como se ha expuesto en la subsección previa, entre las herramientas que puede servirse la diplomacia pública (ya sea la diplomacia pública informativa, relacional o reputacional), se pueden mencionar a la diplomacia cultural, económica o de marca país. En este sentido, considerando a éstas como herramientas o instrumentos a ser empleadas en las estrategias de las diferentes categorías de diplomacia pública, a su vez, cabe detallar la diplomacia de nicho y la diplomacia digital, toda vez que son herramientas que pueden ser utilizadas transversalmente en las estrategias de las tres categorías de diplomacia pública ya explicadas en los párrafos anteriores de esta misma subsección.

Asimismo, se precisa que el énfasis que se dará en los siguientes párrafos radica no en la definición propia del concepto de diplomacia de nicho o diplomacia digital; sino, en el uso de estos tipos de diplomacia como herramientas, instrumentos o recursos para las estrategias de diplomacia pública.

2.1.3.1. Diplomacia de nicho

Como se explicó la subsección 1.4, en toda estrategia de diplomacia pública resulta importante comprender al público a influenciar. En este marco, y haciendo un símil con el concepto de estrategia de “nicho de mercado” utilizado en los cursos de marketing, la estrategia de diplomacia de nicho se adopta al tener limitados recursos que impiden abarcar un mercado amplio; y, por ello, “conviene especializarse en productos concretos dirigidos a clientes con unas características específicas que competidores de mayor envergadura pasan por alto” (Azpíroz, 2011, p. 49). En tal sentido, la diplomacia de nicho juega un rol esencial para los países de renta media o baja toda vez que permite canalizar los recursos hacia áreas específicas en lugar de abarcar múltiples públicos y, de esta manera, a través del uso de sus ventajas comparativas en temas concretos, se busca adquirir una posición en el contexto internacional – por ejemplo, en funciones específicas como es el rol de “intermediario” ejercido por Noruega por su posición recurrente como “país pacificador” (Azpíroz, 2011, pp. 50-51; Olins, 2005, pp. 71-73).

Aunado a lo anterior, y siguiendo la definición como se explica en Azpíroz (2011, pp. 49-51), la estrategia de diplomacia de nicho contempla la selección y elaboración de mensajes, campañas y proyectos específicos en base a una segmentación previa de acuerdo a las necesidades e intereses del Estado emisor, los cuales, a su vez, supone la especialización funcional y geográfica. En este escenario, mientras una especialización geográfica hace referencia a la selección de poblaciones en determinados países; una especialización funcional “se realiza mediante la selección de temas o ideas sobre los que se quiere incidir o adquirir protagonismo” (Azpíroz, 2011, p. 49). Asimismo, se señala que no se debe dejar de considerar que un contacto más cercano con el público, a su vez, presenta inconvenientes: (i) los resultados son a largo plazo y (ii) se requiere coordinación entre todos los agentes que muchas veces puede ser complicada para los

encargados de la ejecución de la diplomacia pública en los países (Azpíroz, 2011, p. 50).

Tabla 11: *Especialización de los Estados al emplear técnicas de diplomacia de nicho en sus estrategias de diplomacia pública*

ESPECIALIZACIÓN	PROCESO	EJEMPLO
Áreas Funcionales	Se realiza la selección de temas o ideas sobre los que se quiere incidir o adquirir protagonismo.	<p>Caso Noruega: Actividades centradas en su rol como país pacificador en negociaciones de paz entre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Israelíes y palestinos (“el proceso de Oslo”) - Rebeldes comunistas y el gobierno filipino. - Croacia y Yugoslavia. - El movimiento rebelde de las FARC y el gobierno de Colombia. - Chipre, Somalia y Sudán.
Áreas Geográficas	Se selecciona un segmento en específico de la población de los países destinatarios.	<p>Caso Canadá: Actividades de relaciones públicas para dirigirse a los congresistas estadounidenses. Se utilizó al sector privado y ONGs en EE.UU. Canadá se identificó como un país cuidadoso con el medio ambiente, los recursos naturales y el movimiento contra las minas antipersonas. Los resultados se plasmaron en la Convención de Ottawa sobre la prohibición de minas antipersonas liderada por Canadá en 1977 y congregó a ONGs, activistas individuales y más de 120 países.</p>

Nota. Adaptado de Azpíroz, M. (2011). *La diplomacia pública estadounidense de la “Guerra contra el terror”*: *Análisis y evaluación de su influencia en la prensa española*. [tesis de doctorado, Facultad de Comunicación del Departamento de Comunicación Pública – Universidad de Pamplona] <https://bit.ly/2RTk24k>

Por último, a manera de ilustración, resulta importante mencionar el caso de Canadá en tanto es sustantivo para los propósitos de la presente investigación. Como se resalta en Azpíroz (2011, p. 50), Canadá logró liderar con éxito la Convención de Ottawa en 1997 que versó sobre la prohibición de minas antipersonas. Como detalla el autor, la estrategia de diplomacia pública canadiense se inició en los 80s cuando los intereses del país se vieron afectados por las regulaciones que imponía el congreso estadounidense. Ante ello, y segmentando su público principalmente hacia los congresistas estadounidenses, Canadá logró a mediados de los 90s ser identificado

como un país a favor del cuidado del medio ambiente, de los recursos naturales y contra las minas antipersonas (Azpíroz, 2011, p. 50, Olins, 2005, pp. 71-73).

2.1.3.2. Diplomacia digital

En principio, resulta importante comprender que el concepto de diplomacia entendido como “la técnica de que se sirven los estados para comunicarse entre sí a través de representantes formales y otros en ejecución de su política exterior” (Wieland, 2002, p. 7) se ha visto limitada en las últimas décadas como consecuencia del avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs); así como, a consecuencia del uso masivo de las TICs en los países menos pensados, producto de las largas cuarentenas aplicadas a fin de contrarrestar la pandemia de la covid-19.

Más aún, en un contexto donde la diplomacia se ha visto limitada por la digitalización de la sociedad y la imposibilidad del contacto interpersonal en la pandemia iniciada en 2020; la implementación de la diplomacia digital fue y permanece necesaria como una herramienta transversal en la elaboración de estrategias de diplomacia pública tanto en la actual crisis de la covid-19 como en la “nueva normalidad”, toda vez que se considera, a futuro, un mundo más interconectado digitalmente.

En este escenario, se comprende el concepto de la diplomacia digital más allá del solo uso de herramientas tecnológicas en las funciones diplomáticas en tanto la definición a su vez involucra un “modo diferente de concebir y practicar la diplomacia” (Bjola, 2018, p. 39). Así, se entiende que la finalidad de la diplomacia digital es el logro de los objetivos de política exterior a través del uso de las herramientas digitales.

En esta misma línea, en Manfredi (2014, pp. 1-2) se señala que “el corazón de la actividad diplomática permanece inalterable: representar, negociar, proteger y promover los intereses de un Estado ante terceros. [No obstante,] la novedad reside en el empleo de unas herramientas concretas, que están en plena ebullición”. De este modo, aunque a menudo se sugiere que el concepto de diplomacia digital hace referencia al solo uso de herramientas digitales; en realidad, “las tecnologías digitales

se utilizan para practicar la diplomacia y no son una forma de práctica diplomática” (Manor, 2019, p.14).

En específico, considerando el impacto en la práctica de la diplomacia pública, en Manor (2019, p. 12) se destaca que los desafíos que enfrenta la diplomacia pública tradicional en el ámbito del ciberespacio se enmarcan en los siguientes aspectos:

1. Los diplomáticos y los Ministerios de Relaciones Exteriores perdieron su monopolio sobre la comunicación diplomática toda vez que las ONG, las organizaciones de la sociedad civil, los activistas, los blogueros e incluso los grupos terroristas pueden difundir mensajes de diplomacia pública en línea (Pamment, 2013, citado en Manor, 2016, p.12).
2. Los “nuevos” actores de la diplomacia pública, como las ONG y los blogueros, transformaron el mundo digital en una arena competitiva en la que múltiples actores compitieron por la atención de las audiencias digitales mientras intentaban influir en su comprensión de los eventos mundiales (Manor, 2016, p.12).
3. El ecosistema mediático globalizado llevó a la fragmentación de las audiencias de la diplomacia pública a “redes de exposición selectiva” (Hayden, 2012b, citado en Manor, 2016, p.12).

Ante estos desafíos, el uso de la diplomacia digital en las estrategias de diplomacia pública resulta altamente significativo. Sobre todo, al considerar la digitalización como un proceso de incorporación de las herramientas digitales en el largo plazo donde; a su vez, se debe considerar los valores y las normas de la sociedad digital; así como, las expectativas de los miembros de la sociedad digital (Manor, 2019, p. 327).

En este escenario, comprender a la sociedad digital conlleva a desechar los monólogos en las plataformas digitales y sustituirlo por diálogos con los públicos objetivos. Como se destaca en Manor (2019, p. 12) citando a Spry (2018), “los miembros de la sociedad digital no se limitan a absorber información; sino que lo comentan, lo editan, lo redistribuyen y se relacionan con sus autores”. Así, la creación y difusión de contenido conduce a la “formación de relaciones digitales, ya sea en forma de vínculos

individuales, comunidades o redes” (Manor, 2019, p. 12). En este escenario, cabe mencionar que la difusión de los mensajes estratégicos y el campo de acción de la diplomacia pública no se reduce únicamente a plataformas como Twitter o Facebook, sino que también se debe considerar los mensajes vía WhatsApp, así como el empleo que hacen los diplomáticos de diversas plataformas y algoritmos.

En línea con lo anterior, a su vez resulta importante señalar que la digitalización de la diplomacia pública como se detalla en Manor (2019, pp. 289-290) ha otorgado un papel crucial a las embajadas y los embajadores. Siguiendo este enfoque, el autor señala que las TICs han hecho que sean las embajadas las que tengan un rol fundamental para:

- (i) Adaptar los mensajes de diplomacia pública (construidos desde las cancillerías) a los atributos únicos de las audiencias o públicos extranjeros; así como,
- (ii) Seleccionar y aprovechar eficientemente las plataformas digitales como una herramienta tanto para la difusión de los mensajes como para la recopilación de información para la realización de las estrategias de diplomacia pública.

De este modo, el papel que tienen las embajadas también tiene los embajadores como representantes oficiales en una sociedad cada vez más digitalizada. Así, los medios digitales pueden ser ampliamente utilizados por los embajadores en tanto su actividad en el ciberespacio contribuye al alcance que pueda tener las publicaciones de sus embajadas y de ese modo coadyuvan a la promoción de las actividades de diplomacia pública de sus embajadas (Manor, 2019, p. 292). De hecho, esto se demuestra cuando se analiza el rol de los embajadores en los principales países exponentes en el campo de la diplomacia pública, tal y como se concluye en Manor (2019, pp. 298-301) para los casos de Reino Unido, EE. UU., Holanda y Países Bajos:

- Los embajadores pueden considerarse activos digitales que aumentan y diversifican la audiencia digital de una embajada.

- Los embajadores pueden atraer a público específico como periodistas, formadores de opinión y políticos.

Por último, siguiendo una lógica relacional y holística (como fuera detallado en la sección 1.4) donde el “público” en las estrategias de diplomacia pública son las diásporas y el público nacional; se debe considerar el uso de la diplomacia digital para reforzar el vínculo que se tiene con la comunidad peruana. Esto, se debería hacer mediante un conocimiento de sus intereses y una comunicación de las actividades que se realizan en las circunscripciones consulares (Figuroa, 2020, p. 57). Sin embargo, también se advierte que los Consulados deberían “utilizar estas herramientas de manera uniforme y buscando maximizar el uso de estos mecanismos de comunicación, a través de una estrategia coordinada y enfocada” (Figuroa, 2020, p. 57).

En este marco el mismo autor resalta importantes elementos que se deben considerar para la eficiente aplicación de la diplomacia digital en una estrategia de diplomacia pública:

- El proceso de comunicación con el público extranjero o nacional – dependiendo de cada caso–, debe buscar la comprensión de los ideales e ideas del país, sus instituciones y cultura, así como los objetivos nacionales y actuales políticas (Tuch et al., 1990, p. 3; Figuroa, 2020, p. 60).
- A través de una Directiva institucional del MRE lograr que la Dirección a cargo de la elaboración de los mensajes estratégicos o las Misiones en el exterior tengan cierta autonomía, en temas específicos. Esto “evitaría que exista una serie de publicaciones que no estén acorde con los objetivos de política exterior [y dinamizaría] la capacidad de respuesta” (Figuroa, 2020, p. 60).
- Contemplar la existencia de una sola dependencia que coordine la utilización de las redes sociales de la Cancillería y los órganos del servicio exterior. “Dicha oficina podría coordinar y proveer a las misiones de publicaciones periódicas y con un contenido que conecte con el público objetivo, luego de una evaluación” (Figuroa, 2020, p. 61).
- Contratar los servicios de profesionales especializados en estrategias digitales, que a su vez estén acompañados de funcionarios diplomáticos con

conocimiento de la materia, a fin de que puedan aterrizar los conceptos utilizados por el sector privado a los intereses de la política exterior. Posteriormente, se deberá capacitar a los funcionarios diplomáticos en esta materia, a fin de que puedan ayudar a conducir la estrategia de diplomacia digital (Figueroa, 2020, pp. 61-62).

3. Elementos para una estrategia de diplomacia pública

En principio, al considerar elaborar una determinada estrategia de diplomacia pública, se debe tener en consideración los tipos de diplomacia pública detallados en la subsección segunda del presente capítulo, toda vez que, según la categoría de diplomacia pública a ejecutar, las actividades, mensajes, canales de comunicación y demás elementos a considerar en la ejecución de una estrategia variarían. Asimismo, aunque en las tres categorías de diplomacia pública se siga una metodología en particular; también se debe tener en cuenta que existen proyectos de diplomacia pública donde interactúan las tres categorías (diplomacia pública informativa, relacional y reputacional) a fin de lograr los objetivos de política exterior.

En todo caso, el marco conceptual de una estrategia que un determinado país considere optar, independientemente de si desearía ejecutar un proyecto de diplomacia pública informativa, relacional o reputacional, debería seguir un modelo ordenado. Para ello, en la academia, se destaca lo esbozado por Manfredi:

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. (...) Se trata de crear confianza en el actor internacional mediante la provisión de información relevante, auténtica y transparente mediante la combinación de los medios de comunicación convencionales (prensa, radio y televisión) y los nuevos medios (internet y telefonía móvil, sobre todo). La diplomacia pública debe emplear las estrategias de comunicación para facilitar el contacto entre personas

(diplomacia social o societal) para facilitar el compromiso y la relación estable a largo plazo (2011, p. 219).

Considerando lo presentado por el profesor Manfredi, a continuación, se detallará aspectos relevantes a considerar para cada uno de los elementos propuestos. En ese sentido, cabe mencionar que, se iniciará con el “objetivo de una estrategia de diplomacia pública”, toda vez que la “misión” y “visión” son conceptos ampliamente definidos en la academia. Asimismo, para cada elemento a desarrollar se presentará lo propio a considerar para una estrategia de diplomacia pública que busca atraer inversión extranjera para el subsector minero a través del posicionamiento de la imagen del Perú como país minero. En general es de mencionar que las estrategias a considerar para campañas de atracción de inversión extranjera consideran la formación de alianzas y coaliciones, participación de la audiencia, relaciones con los medios, construcción de imagen, respaldo de terceros, etc. (Elaeva, 2011, p. 35).

3.1. Objetivos, herramientas y recursos de una estrategia de diplomacia pública

En general, como se ha definido al inicio del presente capítulo, se entiende que el fin principal de toda estrategia de diplomacia pública recae en el logro de los objetivos de política exterior (Noya, 2006, p. 4-6). En ese sentido, recaerá en los funcionarios públicos encargados establecer cuál es el objetivo de política exterior que se quiere alcanzar, como un primer paso en la elaboración de una determinada estrategia. En efecto, como señala Sanders (2018, p. 18), para el éxito de una determinada estrategia, es necesario diagnosticar correctamente cuál es el objetivo, a fin de determinar posteriormente cuál es la mejor manera de alcanzarlo.

Por otro lado, en específico, y toda vez que las relaciones públicas internacionales son significativas en la ejecución de las tres categorías de diplomacia pública; se puede sostener que el principal objetivo de una estrategia de diplomacia pública recaerá en establecer o mantener imágenes positivas existentes de la propia nación o parecer digno de confianza (Elaeva, 2011, p. 19). Esto último, ya que la confianza es un factor

importante para movilizar recursos, como recibir apoyo político o material de otras naciones (Kunczik, 2009, citado en Elaeva, 2011, p. 19).

Al respecto, en Sanders (2018, p. 8) se señala que, cuando el objetivo de la campaña de diplomacia pública es relacional, las herramientas de las relaciones públicas internacionales son significativas para construir amistades, sobre todo para las campañas de turismo, comercio e inversión interna. Por otro lado, con un objetivo relacionado con la diplomacia pública reputacional, entre las prácticas típicas de la marca nacional, se destacan los intercambios culturales, la diplomacia deportiva; así como, la ayuda exterior para ayudar a los necesitados, entablar amistades y mejorar la reputación de los donantes (Sanders, 2018, pp. 7-8). En ese sentido, las campañas publicitarias que muestran el paisaje y la gente de una nación pueden generar turismo e inversión extranjera y, en general, mejorar la marca de la nación (Sanders, 2018, p. 8).

Asimismo, para campañas de promoción de inversión extranjera directa (IED), el objetivo final recae en generar oportunidades de inversión. En ese sentido, si la actividad no genera contactos o si la actividad no genera clientes potenciales, se debería replantear la estrategia (UNCTAD, 2011, p. 21). En este campo, citando a Kotler, Jatusripitak y Maesince (1997) en Elaeva (2011, p. 33) se han identificado los tres objetivos principales:

1. Promover la imagen del país dentro de la comunidad inversora como un lugar propicio para la inversión;
2. Generar inversiones específicas; y,
3. Brindar servicios a inversionistas actuales y potenciales.

Es de señalar que las herramientas a utilizar se encuentran explicadas a detalle en la subsección 2, ya sea dependiendo al tipo de diplomacia pública a desarrollar; así como, aquellas herramientas transversales obtenidas del campo de la diplomacia digital y la diplomacia de nicho.

Por último, y en concordancia con lo presentado al inicio del presente capítulo, es de mencionar que el recurso base de una estrategia de diplomacia pública recae en los activos de poder blando que se requiera proyectar, siendo definidos como su cultura (cuando son lugares atractivos para la audiencia extranjera), sus valores políticos (cuando está a la altura de ellos en casa y en el extranjero) y sus políticas exteriores (cuando se ven como legítimo y con autoridad moral) y en la capacidad de moldear las preferencias de los demás (Nye, 2008 citado en Elaeva, 2011, p. 9). En esa línea, se sostiene que la diplomacia pública es un instrumento que utilizan los gobiernos para movilizar estos recursos para comunicarse y atraer al público de otros países, en lugar de a sus gobiernos (Nye, 2005, p. 26).

No obstante, cabe hacer referencia a dos aspectos importantes en estos recursos generalmente aceptados por la academia:

- (i) Como se enfatizó en la subsección 2, el poder blando no solo sirve como base para el proyecto de diplomacia pública, sino que el poder blando (o el atractivo de los activos de poder blando) se incrementa en el ejercicio de la diplomacia pública (Sevin, 2019, p. 185).
- (ii) El poder blando, combinado con recursos del poder duro, forman parte, a su vez, de una estrategia de poder inteligente (Nye, 2008, citado en Elaeva, 2011, p. 9).

3.2. Principales medios de una estrategia de diplomacia pública

Si bien se puede entender a los medios como iniciativas que permiten alcanzar una determinada estrategia de diplomacia pública, y estos ya han sido explicados en la subsección 2, es importante mencionar de manera general las tácticas empleadas en las relaciones públicas internacionales. En ese sentido, citando a Kunczik (2009) en Elaeva (2011, p. 19) se clasifican las tácticas mayormente utilizadas en dos grandes grupos:

- (i) Escenificación de “pseudoeventos” dirigidos a llamar la atención o crear cierta impresión: visitas de jefes de Estado, liberación de presos políticos, establecimiento de oficinas de información, eventos deportivos;
- (ii) Táctica de retirada: la imagen del país que aparece en titulares negativos y también tiene una imagen negativa en la opinión pública no puede cambiarse por la aparición repentina de informes positivos porque esto se percibiría como increíble (Manheim y Albritton, 1984, citado en Elaeva, 2011, p. 19).

Asimismo, como se mencionó al inicio de esta presente subsección, entre las estrategias que se han explorado en la academia en base a las diferentes campañas emprendidas por los Estados a fin de atraer IED hacia sus países, se presentan la formación de coaliciones, la participación de la audiencia, las relaciones con los medios, el respaldo de terceros, etc. Frente a ello, en Elaeva (2011, p. 35), se considera que las tácticas mayormente utilizadas vienen a ser las visitas oficiales, discursos, comunicados de prensa, conferencias de prensa, artículos de autor, etc.

Por último, las tácticas o medios a utilizar en campañas de promoción de inversiones se dividen de acuerdo a si se busca la atracción de IED de inversionistas que se encuentran en las primeras etapas de toma de decisiones o aquellos que están con inversión en ejecución (o en proceso de ejecución) en el país de acogida. Como señala Elaeva (2011, pp. 32-34), los medios para estos casos específicos vendrían a ser los siguientes:

- (i) Inversionistas que se encuentran en las primeras etapas de toma de decisiones de inversión: la construcción de imagen es la estrategia más eficaz destinada a atraer inversionistas.
 - a. Entre las tácticas se incluyen publicidad en medios financieros generales, participación en exposiciones de comercio e inversión, publicidad en medios específicos de la industria o del sector, realización de misiones de inversión general desde un país de origen a un país anfitrión o de un país anfitrión a un país de origen, y realización de seminarios de información general sobre oportunidades de

- inversión (Kotler, Jatusripitak y Maesince, 1997, citado en Elaeva, 2011, pp. 33).
- b. Los productos de información recomendados para esta estrategia son: publicaciones generales sobre el estado de la economía, informes sectoriales, informes regionales, información sobre posibles proyectos de inversión, procesos de aprobación, incentivos y condiciones legales (Fischer, 2000, citado en Elaeva, 2011, pp. 33).
- (ii) Inversionistas que están con inversión en ejecución (o en proceso de ejecución) en el país de acogida: La relaciones con los medios y respaldos de terceros son las estrategias más eficaces toda vez que, en este escenario, las decisiones de inversión de una empresa están correlacionadas positivamente con su propia inversión previa en el país y con las inversiones actuales o planificadas de los competidores (Kinoshia y Moody, 2001, citado en Elaeva, 2011, pp. 33-34).
- a. Las técnicas de promoción adecuadas para la estrategia de generación de inversiones incluyen campañas de correo directo o telemarketing, realizar misiones de inversión específicas de la industria o del sector desde un país anfitrión a un país de origen y viceversa, organizar seminarios de información específicos de la industria o del sector, realizar una investigación específica de la empresa, estableciendo contacto personal con la empresa y realizando presentaciones de inversión. En estos casos, el relacionamiento posterior a la inversión también resulta sustantivo.

3.3. Identificación y análisis de las audiencias relevantes

De manera general, determinar quiénes son los receptores de una estrategia de diplomacia pública ha sido motivo de debate y discusión en la academia. En ese sentido, en síntesis, se presenta la siguiente tabla propuesta por Paredes Moreno (2018, p. 42).

Tabla 12: *Receptores de una estrategia de diplomacia pública*

RECEPTORES	DESCRIPCIÓN
OPINIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL	Las estrategias de diplomacia pública, muchas veces están dirigidas a la opinión pública internacional en general, con el objetivo no específico, de mejorar la imagen y percepción del emisor (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.	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 (Cull, 2009, pág. 57) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012) (Gregory, 2011, pág. 353).
ESTADOS	Si bien los Estados son un receptor natural de la diplomacia en general, estos, a través de sus departamentos de comunicaciones o diplomacia pública, embajadas, consulados y representaciones permanentes, son los encargados de captar, aunque no sean dirigidos hacia estos entes públicos, las estrategias de diplomacia pública externa para reaccionar a ella.

Nota. Adaptado de Paredes, 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* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]

Entrando en detalle, como se ha señalado en la subsección anterior, la diplomacia de nicho resulta importante para los países de renta media o baja toda vez que permite canalizar los recursos hacia áreas específicas en lugar de abarcar múltiples públicos y, de esta manera, a través del uso de sus ventajas comparativas en temas concretos, se busca adquirir una posición en el contexto internacional. En ese sentido, una estrategia de nicho resulta sustantivo para la identificación de las audiencias relevantes.

En línea con lo anterior, y para los propósitos de la presente investigación que busca posicionar al Perú como país minero y de esa forma coadyuvar a la reactivación económica del Perú, la identificación de las audiencias relevantes para atracción de IED resulta crucial. En principio, como se menciona en UNCTAD (2011, p. 22), los principales destinatarios de los proyectos de promoción de inversión son las empresas. Asimismo, toda vez que las empresas de determinados sectores a menudo pertenecen a asociaciones comerciales vinculadas a esos sectores, resulta importante el relacionamiento con las organizaciones o asociaciones comerciales, como las cámaras

de comercio (UNCTAD, 2011, pp. 19-20). Más aún a fin de enfocar esfuerzos en los inversionistas potenciales, la prioridad entre las empresas objetivo se puede establecer mediante criterios establecidos en UNCTAD (2011, p.52):

- Liderazgo de mercado y reconocimiento de marca;
- Clientes y proveedores potenciales en el país (región) anfitrión;
- Fortalezas del producto y la tecnología;
- Competencia potencial en el país / región anfitriona;
- Internacionalización;
- Desempeño financiero; y
- Política de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

Por último, la guía de promoción de inversiones para diplomáticos de la UNCTAD (2011, p. 52) señala que también resulta importante la cooperación con empresas de servicios profesionales toda vez que muchos posibles inversores se ponen en contacto con estas firmas de servicios profesionales (auditores, bufetes de abogados, consultores inmobiliarios o bancos para recopilar información). En ese sentido, se propone el relacionamiento de los diplomáticos con las empresas de este tipo que cuenten con oficinas tanto en el país de origen como en el lugar de destino, toda vez que las relaciones establecidas con estas empresas pueden ayudar a los diplomáticos a averiguar qué empresas están realizando consultas de inversión y, por lo tanto, dar una indicación de en cuáles empresas locales centrar los esfuerzos de promoción (UNCTAD, 2011, p. 52).

3.4. Diseño y ejecución de la campaña

En principio, cabe precisar que el diseño de las campañas se encontraría enmarcado en el tipo de diplomacia pública a emplear (diplomacia pública informativa, relacional o reputacional), tal y como ha sido detallado en la subsección segunda del presente capítulo. En este escenario, es de profundizar en la presente subsección que, a fin de que las campañas tengan éxito, la “promoción” tiene un lugar importante sin distinción del tipo de diplomacia pública que se ejerza (Sanders, 2018, pp. 18-19). Más aún, si bien las actividades de promoción son transversales a todo tipo de diplomacia pública,

es necesario que la promoción se base en “la diplomacia pública de reputación y la diplomacia pública relacional para su credibilidad y alcance” (Sanders, 2018, pp. 18-19).

En línea con lo anterior, cabe mencionar que, cuando el diseño de una campaña es relacional, los diplomáticos públicos buscan construir amistades y este tipo de campañas generalmente se observan en campañas de turismo, comercio e inversión (Sanders, 2018, p. 16). Inclusive, en algunas naciones como Israel y Japón, la ejecución de estas campañas considera los viajes subvencionados para líderes de opinión extranjeros cuidadosamente seleccionados (Sanders, 2018, p. 16). Para estos fines, Sanders también considera el Foro Económico Mundial en Davos, en tanto ahí “se reúnen personas de todas partes en una fraternidad informal de personas comprometidas con los negocios y la inversión” (2018, p. 16).

Asimismo, el diseño de una campaña pasa por construir el mensaje que se transmitirá a fin de inducir a una audiencia a realizar determinadas acciones. Para ello, el/los mensaje(s) deberían formar parte de una comunicación estratégica que contemple preparar a la audiencia para que sea receptiva; así como, utilizar palabras e imágenes bien compuestas para maximizar la credibilidad (Sanders, 2018, p. 19). Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan los aspectos esenciales de una estrategia comunicacional para una campaña de diplomacia pública.

3.4.1. Estrategia comunicacional

Como señala el profesor Manfredi, la estrategia comunicacional ha sustituido a las actividades de diplomacia cultural que lideraban en el campo de la diplomacia pública (2011, p. 215). En efecto, como menciona el profesor, lo anterior resulta a consecuencia de la “revolución tecnológica [que] ha abaratado los costes productivos y ha facilitado el incremento del número de los mensajes y canales, al tiempo que ha eliminado las barreras geográficas a la emisión de los contenidos” (Manfredi, 2011, p. 215). En ese sentido, el diseño de la diplomacia pública en la actualidad sin duda alguna debe tomar en consideración el impacto que, a cada instante, tienen los diversos medios de comunicación.

Profundizando lo anterior, y teniendo en cuenta el proceso de digitalización masiva, la estrategia de comunicación buscará “crear confianza en el actor internacional mediante la provisión de información relevante, auténtica y transparente mediante la combinación de los medios de comunicación convencionales y los nuevos medios” (Manfredi, 2011, p. 219). Más aún el profesor enfatiza en que “la diplomacia pública debe emplear las estrategias de comunicación para facilitar el contacto entre personas; [así como], para facilitar el compromiso y la relación estable a largo plazo.” (Manfredi, 2011, p. 219)

En las siguientes subsecciones se detallarán los elementos base para una estrategia comunicacional; así como, aspectos esenciales para el establecimiento de canales de comunicación a utilizar; y lo propio para la construcción de los mensajes estratégicos de una campaña de diplomacia pública.

3.4.1.1. Elementos para una estrategia comunicacional

Como ha sido presentado en la presente subsección, el profesor Manfredi ha analizado la teoría comunicativa en la diplomacia pública. En este marco teórico, se resalta que la diplomacia pública requiere de una estrategia de comunicación y, para estos propósitos, en Manfredi (2011, p. 217) se proponen los elementos fundamentales que se requiere: (i) interpretación activa del entorno, (ii) método de trabajo, (iii) posicionamiento, (iv) narrativa y (v) consistencia de las decisiones. Esta articulación, que ha sido destacada también en las investigaciones de Paredes (2018, p. 48) y Napurí (2019, 67), se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13: Elementos para una estrategia comunicacional

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
INTERPRETACIÓN ACTIVA DEL ENTORNO	Se logra mediante herramientas de medición de la opinión pública, análisis de tendencias y sociología de los países. Los trabajos de <i>Pew Research Center, Transatlantic Trends Reports</i> o los observatorios permanentes del Real Instituto Elcano son buenos ejemplos.
MÉTODO DE TRABAJO	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, p. 247).
POSICIONAMIENTO	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 (Azpiroz, 2012, pag.,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.
NARRATIVA	Hace referencia a 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.
CONSISTENCIA DE LAS DECISIONES	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).

Nota. Adaptado Napurí, A. (2019). *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.* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]; y, Paredes, 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* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]

3.4.1.2. Establecimiento de los canales de comunicación a utilizar

Como se ha mencionado anteriormente, un elemento importante a considerar en toda estrategia de diplomacia pública recae en el establecimiento de los canales de comunicación a utilizar. En efecto, en Elaeva (2011, pp. 20-21), los canales de comunicación se establecen de dos principales tipos:

- (i) Experiencia personal: experiencia personal de negocios o viajes; uso personal de productos o servicios; participación personal en eventos culturales; y conocer personalmente a públicos internacionales.
- (ii) Experiencia de segunda mano: experiencia de segunda mano como comunicaciones de boca en boca e información recibida de otros canales de comunicación, incluidos los medios de comunicación masiva y digitales (Yang, Shin, Lee y Wrigley, 2008, citado en Elaeva, 2011, p. 20).

En este marco, la autora resalta que, en el sistema de comunicación internacional, la experiencia de segunda mano resulta primordial toda vez que, a través de los medios de comunicación, las personas se forman una imagen del mundo fuera de sus fronteras (Lippmann, 1922, citado en Elaeva, 2011, p. 20). Asimismo, aunque esta imagen que se forma en las audiencias extranjeras no está únicamente limitada a los medios de comunicación ya que también influyen las impresiones y los contactos personales, las relaciones profesionales en el extranjero, los despachos diplomáticos, etc.; no se debe desestimar la “regularidad, ubicuidad y perseverancia” de los medios de comunicación como parte de los formadores de imagen internacional (Galtun & Ruge, 1965, citado en Elaeva, 2011, p. 20).

En ese sentido, el relacionamiento con los medios de comunicación internacional resulta un elemento clave en toda estrategia de diplomacia pública. De hecho, en Elaeva (2011, pp. 20-21) se presentan dos características que hacen que el relacionamiento sea especialmente importante:

- (i) Los medios de comunicación son fundamentales para crear, perpetuar y modificar imágenes de naciones extranjeras y líderes internacionales para el público (Zhang y Cameron, 2003, citado en Elaeva, 2011, p.20);
- (ii) Las relaciones con los medios de comunicación internacionales ayudan a dar forma a las imágenes de las naciones y afectan las percepciones del público sobre los países, lo que eventualmente puede afectar la formación de la política exterior (Zhang, 2003, citado en Elaeva, 2011, 21).

Aunado a lo anterior, cabe mencionar que mantener el relacionamiento con los medios de comunicación internacionales resulta sustantivo toda vez que la manipulación de las noticias es más probable que suceda en el ámbito internacional que en el doméstico. Elaeva (2011, p. 21) citando a Manheim (1994) señala las tres siguientes razones:

- (i) Es poco probable que el público tenga experiencia directa relacionada con temas de política exterior;
- (ii) Los medios de comunicación están limitados a dedicar sus recursos a cubrir noticias de asuntos exteriores; y,
- (iii) Incluso los funcionarios públicos a veces dependen de las noticias para formarse impresiones de los medios de comunicación de los países.

En este escenario donde los *fake news* también son herramientas que socavan la reputación de un Estado, y tomando en consideración el proceso de digitalización masiva que se vive a nivel internacional que faculta que la esfera pública global se construya en torno al sistema de comunicación mediática y las redes de Internet, “particularmente en los espacios sociales de la Web 2.0, y la creciente blogósfera” (Castells, 2008, citado en Elaeva, 2011, p. 21).

Por último, resulta preciso finalizar la presente subsección indicando cuáles serían los principales factores que determinan que los medios internacionales presten o no atención a las campañas de diplomacia pública. En Elaeva (2011, pp. 28), citando a Sheaffer y Gabay (2009) se identificaron dos principales:

- (i) Los valores político-culturales a través de los cuales se juzga la importancia de eventos, temas y actores. Algunos de los factores que entran en esta categoría son la distancia cultural y política entre naciones, la situación política y económica de un país y la magnitud de la interacción económica entre los países (Chang, 1998; Chang, Shoemaker y Brendlinger, 1987; Entman, 2008; Sheaffer y Gabay, 2009; citados en Elaeva, 2011, p. 28).
- (ii) Los valores y necesidades profesionales de los medios, que se originan en las necesidades de las organizaciones de medios y los valores de sus empleados, incluido su gusto por las "buenas historias" que incluyen drama, conflicto,

novedad, inesperado, eventos coloridos y personalidades (Sheafer y Gabay, 2009, citado en Elaeva, 2011, p. 28).

3.4.1.3. Construcción de los mensajes

Como se ha mencionado anteriormente, el/los mensaje(s) que forman parte de la estrategia comunicacional buscan inducir a la audiencia a realizar determinadas acciones (Sanders, 2018, p. 19). En esa línea los mensajes exitosos tienen como finalidad preparar a la audiencia para que sea receptiva; asimismo, utilizan palabras e imágenes bien compuestas para maximizar la credibilidad (Sanders, 2018, p. 19).

Por otro lado, los emisores de los mensajes estratégicos también cumplen una función relevante. Al respecto, Sanders se señala que lo más eficaz es considerar poner el mensaje en boca de personas que no sean funcionarios de gobiernos extranjeros; no obstante, para las declaraciones de política nacional, lo mejor es que sean hechas por el presidente u otro representante del gobierno y que lo hagan en el idioma de la audiencia (2018, p. 19).

Por otro lado, para las campañas de diplomacia pública de inversiones, la construcción de mensajes estratégicos busca animar a los inversionistas potenciales a examinar más detenidamente el mercado anfitrión (del Estado que ejecuta la campaña) (UNCTAD, 2011, p. 21). Sobre todo, en este tipo de campañas la diferenciación es crucial en tanto diversos países compiten por un número limitado de inversionistas que buscan conocer cómo invertir en el país anfitrión les permitirá aumentar sus ganancias (UNCTAD, 2011, p. 19). Debido a ello, en general, los mensajes se deberían centrar tanto como sea posible en las necesidades de las empresas objetivo en lugar de en las características genéricas del país anfitrión, lo cual, de acuerdo a la UNCTAD, es uno de los desafíos centrales de promover la IED (2011, p. 19).

Por último, los mensajes estratégicos buscan lograr objetivos específicos según lo que se busque en la estrategia; y, para ello, también pueden centrarse en regiones específicas, grupos de negocios, sectores o empresas individuales (UNCTAD, 2011, p. 47). En particular, los mensajes diseñados para promover la imagen del país en un sentido general, buscan crear el entorno adecuado en el que la empresa puede

comenzar a considerar el país como un lugar potencial para invertir (UNCTAD, 2011, p. 47). En líneas generales, a continuación, se presentan los lineamientos base a seguir en la construcción de mensajes estratégicos para atracción de IED, propuestos por la UNCTAD (2011, p. 47):

- Ser específico para el mercado objetivo y entregarse en el idioma local;
- Diferenciar claramente el mercado anfitrión de la competencia;
- Ser creíble, autorizado, exacto, actualizado, verificable, transparente y, por tanto, fácil de asimilar;
- Promover la confianza en el gobierno; y,
- Abordar los estereotipos negativos.

3.5. Medición y evaluación tangible de los resultados de una estrategia de diplomacia pública

Como se ha señalado en las subsecciones previas, la definición de diplomacia pública se encuentra en formación (Çevik, 2018, p. 7; Sevin, 2019, p.6; Banks, 2020, p. 66); y, en este contexto, se entiende que el enfoque que se siga para la evaluación de una estrategia de diplomacia pública dependería del concepto de diplomacia pública bajo el cual se haya elaborado dicha estrategia.

En tal sentido, y en adición a los conceptos detallados al inicio del capítulo, Banks (2020, p. 66) sintetiza en que mayormente se considera a la diplomacia pública como

- (i) Un ejercicio de branding centrado en la gestión de la imagen (con la finalidad usual de que aumente la ventaja comercial del país respecto a sus pares, a través de un incremento en el turismo, comercio y/o en la inversión extranjera directa - IED); o,
- (ii) Un medio para aumentar el poder blando.

No obstante, independientemente del concepto de diplomacia pública que se adopte, los estudios concluidos hasta la fecha coinciden en que existen tres elementos clave en cualquier política de evaluación exitosa: liderazgo, compromiso, recursos (Banks,

2020, pp. 66-67). En los siguientes párrafos se presentarán los aspectos esenciales de cada elemento según lo propuesto por Banks (2020, pp. 64-75).

Respecto al liderazgo, se señala la importancia de que la evaluación no represente una carga burocrática extra; sino que, los líderes a cargo de la evaluación de la estrategia de diplomacia pública fortalezcan el sistema de evaluación estableciendo prioridades y elaborando políticas claras y objetivos programáticos, vinculados a esas prioridades (Banks, 2020, p. 66). Asimismo, de acuerdo al mismo autor, deberían ser los líderes a cargo quienes determinan los criterios que se deben usar para decidir qué se evalúa y qué no.

De igual manera, se advierte que, en instituciones donde el proceso de evaluación no está bien establecido y valorado; lo recomendable sería subcontratar a contratistas independientes para la evaluación. Lo cual también resulta ventajoso toda vez que un tercer actor teóricamente tendría un menor sesgo en su evaluación (Banks, 2020, p. 67). Más aún, resulta beneficioso centralizar la función de evaluación en una oficina en tanto, como concluyó el estudio de la Oficina de Responsabilidad del Gobierno de EE.UU., en aquellas agencias con liderazgo centralizado reportan una mayor cobertura de evaluación y uso de los resultados en la toma de decisiones (Banks, 2020, p. 67).

Asimismo, otro aspecto importante que se debe considerar en todo sistema de evaluación eficaz es, en general, el nivel de compromiso; y, en específico, compromiso para la asignación adecuada de recursos (Banks, 2020, p. 67). Para ello, “el financiamiento consistente y dedicado proporciona una medida de certeza y control al proceso de evaluación, ayuda con la planificación estratégica y ofrece un grado de flexibilidad para cambiar el dinero dependiendo de las circunstancias” (Banks, 2020, p.67).

En este escenario, una eficaz evaluación de una estrategia de diplomacia pública debería tener en especial consideración el liderazgo, compromiso y los recursos que se destinen para ello. Asimismo, a fin de alcanzar mejores resultados, resulta importante incorporar la función de evaluación al proceso de planificación estratégica desde el inicio (Banks, 2020, p. 67).

Por otro lado, al considerar la evaluación del mensaje estratégico central, Di Martino (2020, p. 27) enfatiza que la evaluación de la diplomacia pública, concebida como un proceso de comunicación interactivo y relacional, no puede limitarse a la medición de la difusión del mensaje. Por el contrario, se necesita explorar cómo la combinación de “escuchar y hablar” puede apoyar el avance, la legitimación y la implementación de la política exterior de un estado al “fomentar la confianza mutua y las relaciones productivas” (Di Martino, 2020, p. 27). De esta manera, se proporciona una evaluación dinámica que busca un monitoreo constante tanto de la calidad y nivel de alcance del mensaje; como de las relaciones públicas entre los principales actores.

Por último, es de mencionar que, en tanto los recursos públicos son limitados, no todos los proyectos de diplomacia pública pueden o deberían ser evaluados. En este marco, en Banks (2020, p. 72) se señala que el Departamento de Estado de EE.UU., en su política de evaluación de 2012, estableció tres criterios que debieran tomarse en cuenta para seleccionar los proyectos a ser evaluados:

- (i) Grandes cantidades de dinero;
- (ii) Mucho personal; y,
- (iii) Programas piloto.

Asimismo, la política del gobierno canadiense también incluye evaluaciones de “todos los programas en curso de subvenciones y contribuciones que tengan un promedio de gastos reales de 5 millones de dólares o más por año, por cinco años” (Banks, 2020, p. 72). Adicionalmente, como otros criterios a tener en cuenta, el mismo autor propone que se considere para la evaluación:

- (i) La viabilidad del proyecto;
- (ii) El grado de interés público;
- (iii) La necesidad urgente de adquirir más información; y,
- (iv) La presencia de problemas complejos y problemáticos u oportunidades explotables.

A manera de síntesis, a lo largo del primer capítulo se han presentado los alcances teóricos de las definiciones mayormente aceptadas del concepto de diplomacia pública considerando las categorías que se debaten en la academia (diplomacia pública informativa, relacional y reputacional); así como, los marcos conceptuales de cada una de ellas y las herramientas que se utilizan para lograr los objetivos que, en términos generales, se sintetizan en los objetivos de política exterior del país que ejecute una determinada estrategia de diplomacia pública. A partir de ello, a su vez, se desarrollaron los elementos base que se tiene en la teoría para, en general, elaborar una estrategia de diplomacia pública y; en específico, para elaborar una estrategia de diplomacia pública que busque atraer inversión extranjera directa.

De esta manera, la elaboración de una estrategia de diplomacia entendida como un instrumento para la reactivación económica del Perú destaca la importancia del posicionamiento de la imagen del Perú y tiene como eje principal la atracción de inversión extranjera directa. Esto, bajo el concepto de que la promoción de inversiones tiene una relación directa con la gestión de la imagen internacional en tanto coadyuva a perfilar las ventajas económicas y las características favorables de un lugar de inversión. Así, las estrategias de diplomacia pública vienen a ser también una herramienta eficaz para impactar, influenciar, atraer o darse a conocer a inversionistas que se encuentran en las primeras etapas de la toma de decisiones o aquellos que ya se encuentran invirtiendo en el país.

CAPÍTULO II: Análisis de la diplomacia pública canadiense y su narrativa entorno al desarrollo sostenible en minería vinculado con estrategias para el posicionamiento de su marca minera

En un escenario altamente dinámico para la industria mineral global no solo por la variabilidad de los precios de las materias primas sino también por la expectativa de lograr un mundo carbono neutral donde se proyecta que los minerales necesarios para las tecnologías limpias (paneles solares, turbinas eólicas, baterías para vehículos eléctricos, etc.) experimentarán una mayor demanda; la narrativa del desarrollo sostenible en minería se encuentra impulsada no solo por su importancia para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, sino también por aquellos países mineros comprometidos con ello. Entre los principales referentes es de destacar la narrativa canadiense por la cual el país busca posicionarse como un referente en la industria minera global. Lo cual no resulta una estrategia nueva o aislada de su posición internacional de las últimas décadas; sino que, como ha sido señalado en el capítulo previo, históricamente Canadá ha buscado identificarse como un país cuidadoso con el medio ambiente y los recursos naturales (Azpíroz, 2011, p. 50).

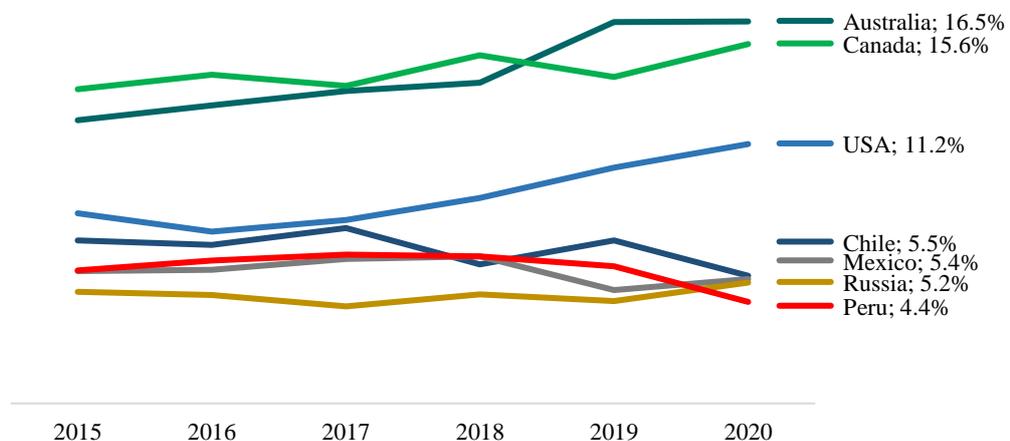
Asimismo, a diferencia de otros países con gran potencial minero como Australia, Estados Unidos o Chile, Canadá no destaca únicamente debido a que su sector minero resulta significativo para su desarrollo económico; sino también, porque es el único país que busca el posicionamiento de su marca minera a nivel global. Objetivo que, de acuerdo a su reciente Plan Canadiense de Minerales y Metales (CMMP, por sus siglas en inglés), fue el resultado de un contexto desfavorable para el sector minero canadiense; y, en la actualidad, resulta un contexto similar al sector minero peruano (guardando la magnitud del problema). En efecto como señala el CMMP, en el 2017 la posición de Canadá como nación minera líder se estaba erosionando y, entre las características más resaltantes, en su actividad minera se presentaba lo siguiente:

- La participación de Canadá en el presupuesto global de exploraciones cayó un 7% entre 2005 y 2015.
- Entre 2014 y 2017 disminuyó el número de proyectos mineros y la inversión total en el sector.

- Se presentaron desafíos para cubrir puestos de trabajo especializados y técnicos.
- Falta de diversidad. Mujeres, minorías y pueblos indígenas subrepresentados.
- Los costos laborales, de infraestructura y regulatorios, de Canadá superaron a los de otros países.
- Falta de infraestructura para desbloquear depósitos minerales varados e incertidumbre en torno al acceso a la tierra.
- Incertidumbre geopolítica (aranceles comerciales, cadenas de suministro globales realineadas y bloques comerciales).
- Falta una articulación clara de los beneficios de invertir en Canadá.

Así, ante un contexto desfavorable para el sector minero canadiense, el desarrollo de su marca minera guardó concordancia con su accionar diplomático en las últimas décadas, y mantuvo la identificación de Canadá como un país a favor del medio ambiente y los recursos naturales en el ámbito minero. Asimismo, a diferencia de otras potencias, Canadá se ha centrado en la promoción de su concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), además de otras iniciativas que están siendo replicadas en otros países de acuerdo a sus propios contextos.

Ilustración 9: Presupuesto Global de Exploraciones (%)



Nota. Adaptado de S&P Global Market Intelligence (2021). *PDAC Special Edition: World Exploration Trends 2021*. <https://bit.ly/2Xinjwb>

En atención a ello, en el presente capítulo se presenta el análisis de la diplomacia pública canadiense respecto a la atracción de inversiones en general; así como, la narrativa del desarrollo sostenible en minería que Canadá mantiene en la actualidad. En ese sentido, en la primera sección del presente capítulo se identifican los esfuerzos

emergidos desde el sector privado; y las principales acciones realizadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores considerando una diplomacia que busca promover el mensaje de desarrollo sostenible vinculado a la minería en el mundo, a pesar de los casos contraproducentes que han suscitado producto de las malas prácticas alcanzadas por las empresas canadienses en el sector minero.

Finalmente, en la segunda y última sección se presentan los principales aspectos de la narrativa de desarrollo sostenible en minería vinculada con estrategias para el posicionamiento de la marca minera canadiense que incluye la labor diplomática a través de sus misiones en el exterior, así como las iniciativas descentralizadas que se impulsan a nivel doméstico. Para ello, se sintetiza el Plan Canadiense de Minerales y Metales (CMMP) que delimita su accionar hacia la construcción de la marca minera canadiense en el contexto actual considerando la importancia de la industria minera canadiense para la recuperación económica poscovid-19.

1. Inicios de la diplomacia pública canadiense enfocada en la proyección de su marca nacional

En principio, como se puede ir concluyendo de lo presentado en el primer capítulo, es de señalar que la ejecución de los proyectos de diplomacia pública difiere entre las grandes potencias, potencias medianas y estados pequeños toda vez que las diferencias estructurales que presentan se traducen, entre otras especificidades, ya sea en el reducido presupuesto disponible o en una menor cobertura de los grandes medios de comunicación. Siguiendo este enfoque, de acuerdo a Bátola (2005, citado en Permuy, 2015, p. 23-24), la diplomacia pública dirigida por los estados pequeños y medianos tiene como estrategia principalmente:

- Captar la atención de su público objetivo en lugar de cambiar percepciones o dar explicaciones detalladas como lo hacen las grandes potencias.
- En lugar de un enfoque holístico de la diplomacia pública, se busca la especialización en ciertas áreas que les permita una mejor distribución de sus limitados recursos y se logre una ventaja comparativa en esas áreas.

- Los estados pequeños y medianos tienen algo de lo que carecen las grandes potencias: “legitimidad”. Lo que implica que tienden a ser más agradables y atractivos que las grandes potencias, a menudo consideradas como imperialistas.

Considerando ello, y entendiendo el término de potencia media como aquel estado que ejerce menos influencia en el escenario mundial que una superpotencia, Canadá fue considerada como una potencia media durante el período de posguerra, desde 1945 (Holmes, 2020, p. 1). Asimismo, como señala Potter (2002, citado en Permuy, 2015, p. 24), estas características encajan con el caso canadiense, en tanto, en 1995, luego de una revisión de su política exterior, la diplomacia pública se convirtió en el tercer pilar de la política exterior de Canadá, igualmente importante que el primer y segundo pilar (fomentar el crecimiento económico y la paz, y la seguridad internacional, respectivamente).

Así, aunque no siendo tan prominente como el Reino Unido o Estados Unidos, Canadá se enfocó en ser un actor internacional que influyera en los eventos mundiales a través de su impulso al mantenimiento de la paz y la mediación de conflictos internacionales; y, aunque el gasto del gobierno canadiense en iniciativas de diplomacia pública puede considerarse bastante bajo (Potter, 2009, p. 11), el país logró llevar a cabo actividades en el ámbito cultural, educativo, digital y económico a lo largo de los años. En esta línea, el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (DFAIT, por sus siglas en inglés) ejecutó actividades de diplomacia pública, considerando que el DFAIT es quien tiene la responsabilidad de cohesionar el interés internacional de Canadá y, por lo tanto, de gestionar su imagen internacional en un contexto donde existía desconocimiento de la identidad canadiense entre los países.

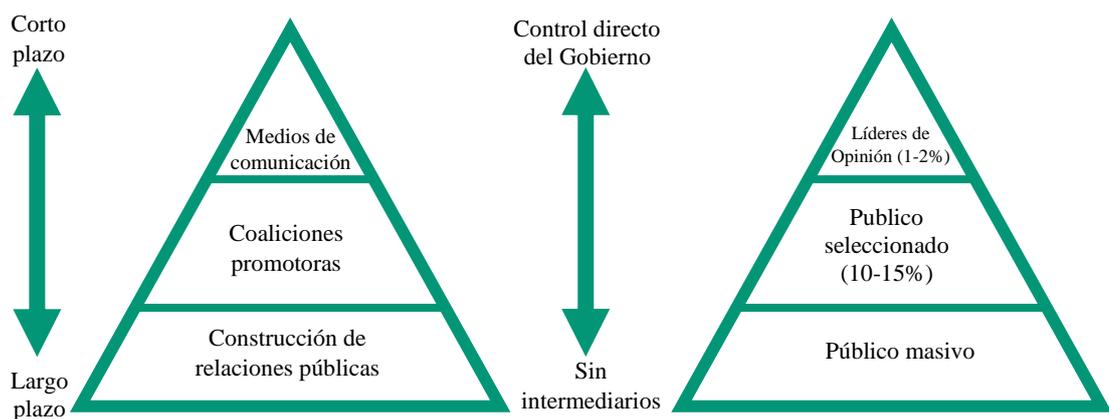
1.1. Marca nacional canadiense

En principio, como señala Potter (2009, p. 14), las iniciativas de diplomacia pública enfocadas en el posicionamiento de su imagen a nivel internacional surgen en un contexto donde las investigaciones de opinión pública sobre cómo se percibía a Canadá en el extranjero señalaban que el país sufría de una falta crónica de perfil. Se

consideraba un actor con productos sólidos, aunque poco diferenciados, un país con atracciones turísticas aburridas y que no estaba entre los principales destinos para la inversión extranjera. En esta misma línea, la paradiplomacia de las provincias de Canadá altamente desarrolladas también representó un reto para la proyección de su imagen nacional toda vez que la participación de las provincias en determinados eventos internacionales presentaban una imagen parcial de la identidad canadiense ante las audiencias extranjeras.

En este escenario, la necesidad de proyección de la imagen nacional canadiense conllevó a la priorización de iniciativas de diplomacia pública para tales fines, las mismas que se pueden representar en la pirámide de diplomacia pública desarrollada por el DFAIT (ilustración 9). En este esquema, y como señala Potter (2009, pp. 44-46), de acuerdo a la visión canadiense de diplomacia pública, el primer nivel, a corto plazo, se alinea a una diplomacia pública reactiva enfocada en el relacionamiento con los medios de comunicación y otras actividades informativas mediante las cuales se dirijan los mensajes gestionados por la oficina central de comunicaciones.

Ilustración 10: Pirámide de diplomacia pública y público objetivo determinado



Nota. Adaptado de Potter, E. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*. McGill-Queen's University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt811cd>

Seguidamente, la segunda dimensión, ejecutando una diplomacia pública proactiva, no solo se busca llevar el mensaje mediante el uso de los medios de comunicación, sino que también se plantea una comunicación estratégica que desarrolle mensajes

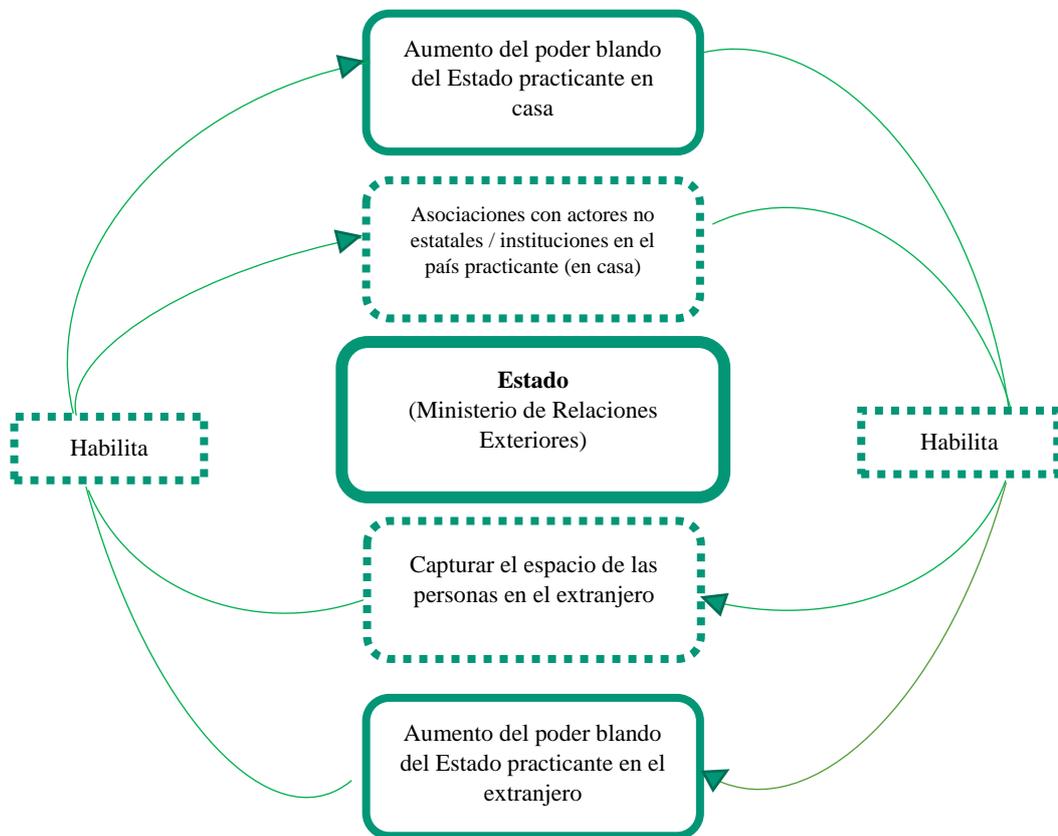
claves a ser impulsados en las actividades de diplomacia pública (Potter, 2009, p. 45). Así, en esta segunda dimensión, el gobierno desarrollaría los mensajes estratégicos y utilizaría las actividades de diplomacia pública para reforzar su impacto.

Por último, la tercera dimensión hace referencia a la construcción del relacionamiento a largo plazo. Al respecto, desde la visión canadiense, se plantea el uso de las herramientas de diplomacia pública tradicional como las relaciones académicas y el relacionamiento cultural (Potter, 2009, p. 46). En esta dimensión, el objetivo central se encuentra en el relacionamiento entre políticos, personas de negocio, artistas o académicos. Aunado a ello, el aspecto crucial en esta tercera dimensión recaería en el impacto positivo que tendría en épocas de crisis y el respaldo que proporcionaría a las campañas de promoción (Potter, 2009, p. 46). Asimismo, cabe señalar que las actividades de diplomacia pública, sobre todo aquellas centradas en la promoción, tienen como público objetivo a los líderes de opinión que generalmente son entre el 1% y 2% de la población nacional. No obstante, aquellas actividades dirigidas para el público masivo responden, entre otros eventos, a las épocas de crisis (como desastres naturales o pandemias), así como, a la propagación de noticias alejadas a la realidad que afectan la marca nacional (Potter, 2009, p. 48).

Por otra parte, en la proyección de la marca nacional canadiense a través de las actividades de diplomacia pública es de enfatizar el relacionamiento entre los temas de política doméstica con la política exterior toda vez que se entendió que es necesario que el país crea en su propia marca antes de que espere que audiencias extranjeras le otorguen la misma validez. Como explica Potter (2009, pp. 56-57), desde el enfoque otorgado por DFAIT se entendió que para el éxito de la diplomacia pública y la consecución de una marca nacional de gran influencia resulta crucial el apoyo interno, lo cual hace referencia a que los ciudadanos compartan o al menos comprendan la percepción del gobierno sobre el interés nacional.

Así, la dimensión nacional de la diplomacia pública canadiense se centró en los programas de asuntos públicos dirigidos a sus propios ciudadanos sobre el papel global de Canadá, donde buscó destacar la identidad canadiense entre los países en el mundo (Potter, 2009, p. 57). Así, en el siglo XXI, a diferencia de otros ministerios, DFAIT ha reconocido que el alcance nacional e internacional son interdependientes y se basan en ayudar a los canadienses a comprender y participar en el mundo a través de actividades en el país que busquen construir eficazmente el poder blando nacional (Potter, 2009, p. 57). En la siguiente ilustración se esquematiza esta interdependencia.

Ilustración 11: *Relacionamiento entre los asuntos públicos domésticos y la diplomacia pública*



Nota. Adaptado de Potter, E. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*. McGill-Queen's University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt811cd>

En esta línea, y aunque no todos los expertos canadienses en política exterior creen que es necesariamente bueno que un Ministerio de Relaciones Exteriores desarrolle una agenda activa de asuntos públicos internos, se entendió que, en un mundo cada

vez más interconectado, recae en la cancillería la función de informar a sus ciudadanos sobre cómo los acontecimientos en el extranjero afectan sus vidas. Asimismo, Potter (2009, p. 56) argumenta que la divulgación interna resulta importante por dos razones:

- (i) Amplía el alcance de un país con públicos extranjeros clave: desarrolla capacidad política sobre temas internacionales de interés para el gobierno (invitando a expertos extranjeros a Canadá para seminarios); y,
- (ii) Responde a un deseo creciente entre segmentos clave de la población (jóvenes, minorías, pueblos indígenas) para obtener mayores oportunidades de relacionarse con el público extranjero sobre cuestiones internacionales de interés común mediante la promoción del diálogo informado, que además refleja las prioridades del gobierno.

De esta manera, y entendiendo que la marca país busca proyectar la identidad canadiense, se buscó invertir en iniciativas que proyectaran parte de su identidad nacional, entre ellas, la promoción de políticas públicas innovadoras, su cultura, intercambios académicos y la promoción de turismo e inversiones.

1.2. Dimensión económica de la diplomacia pública canadiense: lecciones de los casos en las campañas aplicadas en Estados Unidos y Tokio

Como ha sido detallado ampliamente en el primer capítulo, una marca nacional fuerte proporciona una ventaja competitiva en el escenario internacional y facilita la consecución de los objetivos económicos y políticos. Asimismo, como se presentó previamente, en el concepto de marca país propuesto por Anholt (2007, p. 26), existen seis canales naturales que en conjunto conforman la identidad competitiva de los países, entre ellos, en la dimensión económica destacan la inversión y el turismo. Así, bajo este concepto, la diplomacia pública enfocada en la promoción de inversiones, se diferencia de las iniciativas tradicionales (promoción cultural o educativa) en tanto el objetivo principal de estos proyectos recae en la mejora económica de las regiones y/o países.

Dentro de este esquema, y atendiendo a que el propósito del presente subcapítulo recae en las lecciones obtenidas de la ejecución de iniciativas de diplomacia pública para la

atracción de IED en Canadá cabe señalar las principales características de lo ejecutado por la diplomacia canadiense. De manera general, los esfuerzos de la diplomacia pública canadiense desde una perspectiva predominantemente económica apuntan al delicado equilibrio entre resaltar la ventaja comparativa de Canadá como una economía basada en recursos tradicionales y maximizar los beneficios de su vasta geografía, al mismo tiempo que presenta una imagen actualizada de Canadá como un país moderno (Potter, 2009, p. 174). De manera específica, se puede sostener a su vez, que su objetivo se centra también en informar e influir en las audiencias no gubernamentales, como las cámaras de comercio, los reguladores públicos y los grupos de presión económicos.

Asimismo, ante la necesidad de promover y atraer inversión extranjera en muchas misiones canadienses se requirió la contratación de funcionarios asignados específicamente a las actividades de atracción de inversión extranjera directa a Canadá debido a sus conexiones públicas que poseían. Como menciona Potter (2009, p. 178), el gobierno enfatizó en “forjar asociaciones con otros niveles de gobierno ... y emprender proyectos piloto para obtener una mejor comprensión de las actitudes de los inversionistas extranjeros hacia Canadá”. Así, el autor sostiene que este nuevo enfoque fue el origen de Team Canada Inc. y Team Canada Missions, y significó que la promoción de inversiones se convirtiera en un componente integral de las campañas de promoción a gran escala (Potter, 2009, p. 180). Resulta preciso señalar que, de manera general, el propósito de estos nuevos mecanismos fue convencer a los líderes empresariales extranjeros de que inviertan en Canadá y contó con la participación de ministros provinciales, el ministro de comercio internacional y empresarios canadienses.

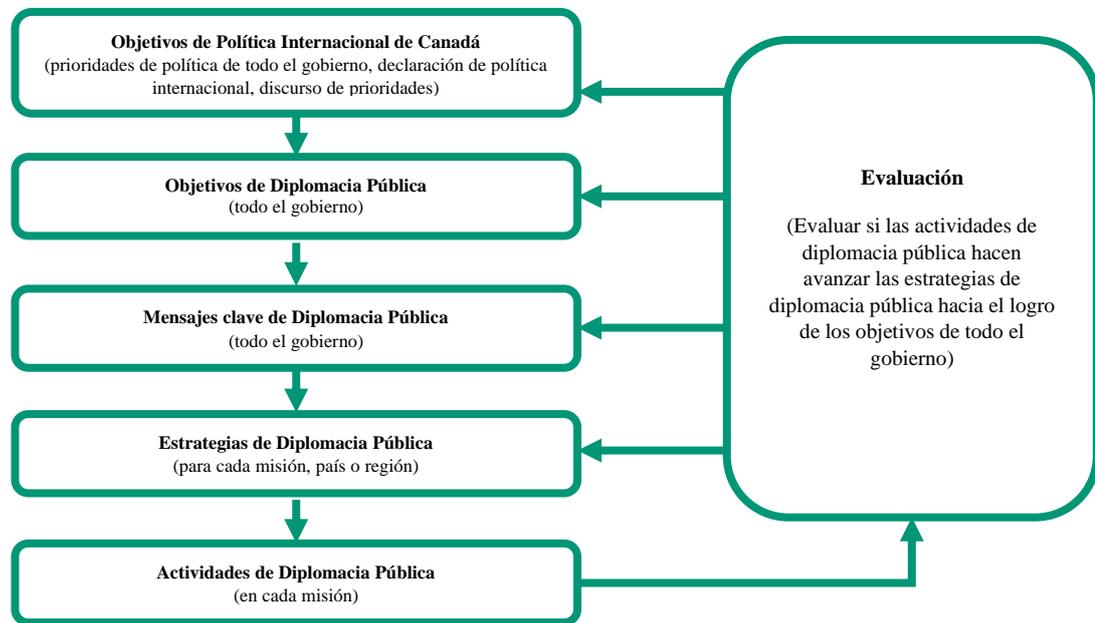
Por otra parte, dentro del enfoque de diplomacia pública canadiense se espera que cada misión produzca subestrategias y planes de trabajo que muestren cómo las actividades de diplomacia pública que ejecuten apoyan las prioridades canadienses nacionales. Como destaca Potter (2009, p. 224), los diplomáticos públicos de carrera generalmente buscan identificar instituciones importantes y las personas más influyentes en la sociedad (políticos, servidores públicos, periodistas, académicos, líderes

empresariales, artistas y miembros de ONG); y, dependiendo de si la estrategia está diseñada para una sociedad abierta o cerrada, prestan especial atención a los líderes de opinión. Asimismo, si bien la escala de las operaciones y los objetivos de comunicación específicos pueden diferir de una misión a otra en todo el mundo, en Potter (2009, pp. 224-225) se identifica que todas las misiones canadienses tienen los mismos objetivos generales:

- (i) Informar a las audiencias locales;
- (ii) Abordar los conceptos erróneos sobre la marca canadiense;
- (iii) Abordar los mensajes erróneos sobre las políticas del gobierno canadiense; y,
- (iv) Crear un ambiente favorable para la consecución de los objetivos de Canadá.

Aunado a lo anterior, es de señalar que, si bien la evaluación posterior a las campañas de diplomacia pública hasta la fecha es muy discutida en el sector académico, en el 2004, el DFAIT introdujo un marco estándar para medir los resultados de sus iniciativas de diplomacia pública considerando aspectos más allá de la examinación de la forma en que se gastó el dinero y si la misión había logrado sus metas y objetivos (rendición de cuentas y gestión basada en resultados). Al respecto, de acuerdo a lo mencionado en Potter (2009, p. 222), es preciso destacar que las auditorías realizadas consideran a su vez las prioridades de la misión local (en lugar de solo las prioridades establecidas por su cancillería) y los programas ejecutados cuentan con criterios específicos para el éxito a largo plazo. Como muestra la ilustración 11, eventualmente el éxito de las actividades de diplomacia pública de DFAIT se evaluará en función de su capacidad para apoyar objetivos más amplios de todo el gobierno y, aunque los beneficios de los programas académicos y culturales a más largo plazo sean intangibles, existe la posibilidad de ser sistemático en la transmisión de mensajes gubernamentales clave a través de ellos y en la medición de cómo contribuyen al logro de objetivos nacionales más amplios.

Ilustración 12: Diagrama para la evaluación de diplomacia pública de acuerdo al DFAIT



Nota. Adaptado de Potter, E. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*. McGill-Queen's University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt811cd>

Por último, al analizar la diplomacia pública canadiense en los últimos veinte años, es de señalar que, en la ejecución de sus campañas de diplomacia pública en el ámbito económico (y en específico con el objetivo de la atracción de IED) se buscó el reposicionamiento de la marca canadiense en la opinión de las audiencias extranjeras clave, entre ellos, principalmente líderes empresariales y políticos. En esta dimensión económica, entre las iniciativas a destacar cabe señalar las campañas realizadas en Nueva York y Japón en tanto representaron desafíos significativos en términos económicos y proporcionan importantes lecciones para los propósitos de la presente investigación.

De manera general, como se detalla en Potter (2009, p. 253) en ambas campañas se buscó el cambio de la opinión pública extranjera en direcciones específicas, utilizando las herramientas de comunicación estratégica y promoción: relaciones proactivas con los medios, investigación de la opinión pública y programas culturales y académicos para establecer un entorno positivo para influir en las audiencias objetivo con el fin de promover intereses nacionales específicos. Asimismo, con objetivos económicos determinados y buscando el reposicionamiento de la marca canadiense, las campañas

fueron llevadas a cabo en un periodo entre 4 a 5 meses por el Consulado en Nueva York y por la Embajada de Canadá en Tokio, respectivamente.

Como se detalla en la tabla 14, es de destacar, respecto a la campaña realizada en Nueva York, que la estrategia principal se centró en la búsqueda de eventos conexos con otras instituciones a fin de presentarlos como un paquete dentro de una estrategia conjunta de eventos anuales llevados a cabo por el Consulado en Nueva York (Potter, 2009, pp. 229-230). Por su parte, la campaña dirigida por la Embajada en Tokio resalta dentro de la práctica de la diplomacia pública canadiense debido a su gran presupuesto (en relación con otros proyectos de diplomacia pública) y porque fue una de las pocas campañas grandes de diplomacia pública que realizó un estudio pre campaña y se sometió a una evaluación exhaustiva al finalizar (Potter, 2009, pp. 229-231).

Respecto a lo primero, la encuesta pre campaña permitió que los funcionarios canadienses concluyan que, para proyectar mejor la imagen canadiense en Japón, Canadá necesitaba presentar arte y la cultura canadiense, enfatizar su liderazgo ambiental, enfatizar su papel activo en la promoción de la paz mundial y construir sobre la base del conocimiento existente de la historia de Canadá. Por otro lado, la evaluación posterior a la campaña fue realizada por UPSIDE Corporation e incluyó trabajo de campo in situ en Tokio, Nagoya y Osaka, encuestas por correo y teléfono con los asistentes al evento, cuatro *focus group*, una encuesta por correo a los patrocinadores (apoyo financiero para los eventos), una encuesta por Internet y análisis de medios.

Tabla 14 Principales características de las campañas de diplomacia pública en su dimensión económica ejecutadas por Canadá en Nueva York y Japón

	NUEVA YORK (UPPER NORTH SIDE)	JAPÓN (THINK CANADA FESTIVAL)
OBJETIVO	Proyectar una imagen de Canadá como moderno y seguro, así como estimular los lazos económicos aumentando el conocimiento sobre las oportunidades comerciales asociadas con la inversión y el comercio con Canadá.	A corto plazo: aumentar el conocimiento de Canadá en Japón. Crear conciencia entre la audiencia principal (las élites empresariales japonesas). A largo plazo: aumentar los lazos comerciales y de inversión.
HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Folleto de 24 páginas sobre la identidad canadiense enviado a setenta mil direcciones locales (entre ellas a corporaciones multinacionales). - Se creó un sitio web (uppernorthside.org) para los eventos virtuales del consulado y para reforzar sus otros dos sitios web. - Conferencias en universidades que aumentaron el relacionamiento académico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa de precampaña: encuesta (a 150 personas) para explorar las razones detrás del estado actual de las relaciones económicas bilaterales entre Canadá y Japón. Se determinó que el principal interés de Japón recaía en la cultura canadiense. - Consejo de Embajadores compuesto por 35 personas japonesas de alto perfil, incluidos Sus Altezas Imperiales el Príncipe y la Princesa Takamado y miembros de alto nivel de la comunidad empresarial japonesa. - Programación cultural y medios de comunicación masiva.
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupar como una "temporada" las actividades planificadas existentes para las instituciones culturales de Canadá en Nueva York (el objetivo era estar al tanto de todos los posibles eventos relacionados con Canadá que se llevaban a cabo en Nueva York en un período determinado). - Adicionalmente, el consulado vinculó eventos adicionales con socios de Nueva York a los eventos principales. - Para respaldar el mensaje económico, el consulado "presionó" a la Sociedad Canadiense de Nueva York para que iniciara una serie de directores ejecutivos canadienses que describieran las historias de éxito empresarial canadiense. 	El Consejo de Embajadores atrajo a los medios japoneses y ayudó a reclutar participantes y financiamiento para eventos posteriores (más de 50 empresas canadienses y japonesas financiaron casi un tercio del costo del festival).

Nota. Adaptado de Potter, E. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*. McGill-Queen's University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt811cd>

2. Dimensión minera en la narrativa canadiense de política exterior y la marca minera canadiense

La historia de Canadá está estrechamente ligada al desarrollo de sus recursos naturales y, a la fecha, el sector minero sigue desempeñando un papel importante en el desarrollo sostenible general del país (UN, s. f.). No obstante, el sector minero en Canadá enfrenta muchos desafíos. Entre ellos, un mercado global cada vez más competitivo y la importancia de que el concepto de la responsabilidad social corporativa sea asimilado íntegramente por las empresas canadienses, así como, que el país aumente su influencia en el sector minero mundial.

Asimismo, como señalan Rhéaume y Caron-Vuotari (2013, pp. 8-9), las minas juegan un papel vital en el sustento de muchas de las economías remotas, rurales y del norte de Canadá y; en números, la Asociación Minera de Canadá (MAC) estima que hasta 115 comunidades dependen de la actividad minera para la riqueza local y el desarrollo económico. De igual manera, la industria y las empresas mineras también son fuentes importantes de empleo y, según la MAC, los trabajos en el sector minero representan “uno de cada 55 trabajos canadienses”.

Asimismo, las ventajas competitivas que presenta la industria minera se ven reforzadas por la actitud positiva que tienen los inversionistas extranjeros gracias a su marco promotor minero que sitúa al país entre los países más abiertos del mundo en términos de comercio y flujos de inversión en minería. Lo mismo que se refleja en los buenos resultados que alcanzan las provincias canadienses en el Índice de Potencial de Políticas de la encuesta anual de empresas mineras realizada por el Instituto Fraser.

2.1. Iniciativas de la industria minera para el desarrollo sostenible

En efecto, Canadá es reconocida por su historia como país minero y a la fecha se mantiene entre los países líderes en este sector a nivel mundial. Así, como señalan Rhéaume y Caron-Vuotari (2013, pp. 8-9), las reservas canadienses sitúan al país entre los cinco principales productores mundiales de varios minerales y metales importantes, permanece como uno de los países mineros más activos del mundo, tiene las mayores reservas de uranio del mundo; y se encuentra entre los cinco principales países en la

producción de aluminio y diamantes. En este escenario, la ventaja competitiva que posee Canadá ha facultado que el país atraiga IED a gran escala; sin embargo, se mantiene en competencia con economías en desarrollo que pueden producir los mismos minerales a precios muy competitivos.

En este marco, adicionalmente a las medidas gubernamentales de promoción de inversiones y las iniciativas realizadas por la diplomacia canadiense que se explicarán en los siguientes subcapítulos; la industria minera ha impulsado sus propios programas de gestión ambiental que tienen como objetivo coadyuvar a que las empresas sean “buenos ciudadanos corporativos” (Rhéaume y Caron-Vuotari, 2013, p. 9), entendiendo la importancia de que las empresas mineras mantengan la confianza de las comunidades afectadas por sus actividades y no contaminen los recursos locales. Todo esto, con la finalidad de que se obtenga un mayor apoyo para los proyectos mineros.

Así, toda vez que “la imagen pública de la industria está estrechamente ligada a su desempeño ambiental” (Rhéaume y Caron-Vuotari, 2013, p. 9), las iniciativas privadas que refuerzan la narrativa canadiense a favor del desarrollo sostenible en minería son especialmente importantes en tanto coadyuvan a la mejora en el desempeño social y ambiental de las empresas mineras canadienses. Entre ellas, se destaca el Programa “Hacia una minería sostenible (TSM)” y la Iniciativa “e3 Plus”, las mismas que se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 15: *Iniciativas de la industria minera para el desarrollo sostenible en minería*

	PROGRAMA “HACIA UNA MINERÍA SOSTENIBLE (TSM)”	INICIATIVA “E3 PLUS” (EXCELLENCE IN ENVIRONMENTAL EXPLORATION)
INICIO	2004	2009*
DIRIGIDO POR	La Asociación Minera de Canadá (MAC)	La Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá (PDAC)
OBJETIVO	Mantener el papel de la industria como actor económico líder al aumentar la confianza pública en su capacidad para gestionar los problemas ambientales y sociales.	Diseñado como un marco para la exploración minera responsable.
DESCRIPCIÓN	Establece medidas de desempeño relacionadas principalmente con el medio ambiente (metas en las áreas de manejo de relaves, uso de energía y manejo de gases de efecto invernadero, alcance externo y manejo de crisis). Las empresas miembros deben informar sus resultados todos los años y un tercero externo los verifica cada tres años.	e3Plus ayuda a las empresas de exploración a mejorar continuamente su desempeño social, ambiental, de salud y seguridad; y a integrar estos tres aspectos en todos sus programas de exploración.

Nota. Adaptado de Noya Rhéaume, G. y Caron-Vuotari, M. (2013). *The Future of Mining in Canada's North*. The Conference Board of Canada. <https://bit.ly/3mbi19D>

* e3 se lanzó en 2003 y se complementó rápidamente con la creación de conjuntos de herramientas diseñados para mejorar el desempeño social, de salud y seguridad, el “plus” en e3 Plus.

De esta manera, ambas iniciativas contribuyen a la proyección de una imagen positiva sobre Canadá y enfatizan su posición a favor del desarrollo sostenible en el sector minero. En efecto, la Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá (PDAC) se mantiene a la fecha reconocida mundialmente y en sus convenciones anuales congregan a los actores principales en exploración minera, tanto empresas multinacionales como funcionarios públicos de los principales países mineros. Por su parte, la iniciativa Towards Sustainable Mining (TSM), lanzada en 2004 por la Asociación de Minería de Canadá (MAC), es un estándar de sostenibilidad reconocido mundialmente (estándar de la industria canadiense para la conducta empresarial responsable promovida por el MAC y el Gobierno de Canadá.) y, aunque sus estándares solo son obligatorios dentro de Canadá, muchas de las empresas implementan voluntariamente los estándares en sus operaciones en el extranjero.

Como se señala en el portal del Canadian Trade Commissioner Service (TCS), otros cinco países de cuatro continentes —Finlandia, Argentina, Botswana, Filipinas y España— también han adoptado el programa con la orientación de MAC, el apoyo de TCS y las autoridades de otros países que están explorando su adopción. En específico, el TCS ha sido útil al proporcionar fondos para la “aceptación internacional de TSM” a través del programa Global Opportunities for Associations (GOA). Como se señala en el portal web, la organización ha utilizado los recursos de GOA para participar en conferencias para promover TSM y proporcionar capacitación sobre TSM en países individuales, mientras que los diplomáticos encargados comerciales en países que han implementado TSM se han involucrado bastante en el proceso. En este marco, y apoyado por la Embajada de Canadá en Helsinki, Finlandia, se convirtió en el primer país en adoptar TSM con un enfoque “hecho en Finlandia” por el cual se adecúa el estándar a su contexto local.

Así, estas iniciativas iniciadas y dirigidas por la industria minera canadiense, junto con iniciativas individuales dirigidas por empresas, están contribuyendo a una imagen más positiva de la minería y coadyuvan a la promoción de la narrativa canadiense a fin de lograr el desarrollo sostenible a través de la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales.

2.2. Principales acciones del Ministerio de Relaciones Exteriores de Canadá

Como se puede entender de las secciones anteriores, para las empresas mineras, producir una imagen corporativa positiva a nivel nacional y mundial es tan importante como el nivel de producción mínimo que necesitan para lograr sus márgenes de beneficio. Así, dentro de este concepto se entiende que las empresas mineras se vinculan a prestigiosas instituciones globales y, al ser miembros de determinadas instituciones también adquieren la imagen que estas promueven. En específico, al formar parte de estas instituciones las empresas adoptan la narrativa de la sostenibilidad (lavado verde) como consigna, así como se adhieren a la búsqueda de “resultados medioambientales” (Marshal, 2015, p. 9).

De esta manera, ya sea formando parte del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés), que es una organización internacional que se dedica a mejorar el desempeño social y ambiental de la industria de minería y metales; o, siguiendo la *Global Reporting Initiative*, a través de la cual las corporaciones publican informes anuales sobre la aplicación de todos estos principios; las empresas aumentan su credibilidad y mantiene la narrativa de una autorregulación efectiva.

En esta línea, se busca que las comunidades, los gobiernos y las empresas colaboren en el desarrollo de una visión común para el desarrollo sostenible de tal forma que, considerando el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se aumenten las posibilidades de éxito que tengan los proyectos mineros. Asimismo, con el trabajo conjunto se busca fomentar una sociedad más estable y próspera en los lugares donde tienen repercusión las actividades mineras (Embajada de Canadá en Perú, 2015).

De esta manera, el Gobierno canadiense conduce su trabajo en coordinación con la comunidad empresarial canadiense, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y las comunidades extranjeras a fin de promover prácticas comerciales responsables llevadas a cabo por sus empresas en el mundo. Lo cual, resulta en el soporte para ser un referente en la industria minera mundial; así como para mantener la narrativa en el que Canadá permanece como un país que impulsa el crecimiento y desarrollo económico sostenible también en el ámbito minero.

2.2.1. Estrategias para el fortalecimiento de la RSC de las empresas canadienses

La estrategia para promover la responsabilidad social corporativa en el sector extractivo de Canadá en el extranjero que considera el “Hacer negocios al estilo canadiense”, se basa en la experiencia y las mejores prácticas obtenidas desde el lanzamiento en 2009 de la primera estrategia de RSC de Canadá: “Construyendo la ventaja canadiense: una estrategia de responsabilidad social corporativa para el sector extractivo canadiense en el extranjero” (Global Affairs Canada, 2021a). Asimismo, bajo esta nueva estrategia anunciada el 14 de noviembre de 2014, se demuestra

claramente la expectativa del Gobierno de Canadá de que las empresas canadienses promoverán los valores canadienses y operarán en el extranjero con los más altos estándares éticos. De igual manera, se describe las iniciativas del Gobierno para ayudar a las empresas canadienses a fortalecer sus prácticas de RSC y maximizar los beneficios que sus inversiones pueden proporcionar a las de los países anfitriones (Global Affairs Canada, 2021a).

Dentro de este esquema, el término de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es definido por el Gobierno de Canadá como las actividades voluntarias que realiza una empresa, más allá de los requisitos legales, para operar de manera económica, social y ambientalmente sostenible. Asimismo, también se trata de una conducta que demuestre respeto por los derechos humanos y sea consistente con las leyes aplicables y los estándares reconocidos internacionalmente. De igual manera, la posición canadiense como un país que promueve las prácticas comerciales responsables es respaldado por la red de misiones de Canadá en el extranjero (oficinas regionales en Canadá y misiones diplomáticas en más de 100 países de todo el mundo). Así, entre las principales iniciativas se destacan las siguientes:

- El Gobierno proporciona orientación relacionada con RSC a la comunidad empresarial canadiense, incluso a través de embajadas y misiones canadienses en el extranjero (Global Affairs Canada, 2021b).
- El Gobierno de Canadá trabaja con una serie de interlocutores para promover la RSC en el extranjero (se entiende que las acciones de la empresa por sí solas no garantizan el éxito comercial ni los beneficios locales sostenibles) (Global Affairs Canada, 2021b).
- La red de misiones diplomáticas de Canadá en el extranjero promueve activamente la práctica empresarial responsable y crea oportunidades para la construcción de relaciones a través de conferencias, talleres y otras actividades en las que participan empresas, representantes de los gobiernos anfitriones, la sociedad civil y las comunidades. A través de su fondo para RSC, Global Affairs Canada proporciona fondos para aproximadamente 50 proyectos e

iniciativas cada año en países de todo el mundo, a través de la red de misiones de Canadá en el extranjero (Global Affairs Canada, 2021a).

- Canadá también promueve RSC a nivel multilateral y bilateral. Multilateralmente, Canadá promueve estándares internacionales para RSC en varios foros (en la OCDE, el Grupo de los Siete, la Cooperación Económica Asia Pacífico y la Organización de Estados Americanos). A nivel bilateral, se resalta la inclusión de disposiciones voluntarias sobre RSC en los recientes Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones Extranjeras (FIPA) y Tratados de Libre Comercio (TLC) (Global Affairs Canada, 2021b).

2.3. Narrativa del desarrollo sostenible en minería impulsada por la diplomacia canadiense

En este esquema, aunque las empresas mineras canadienses se proyectan a sí mismas como actores globalmente responsables, no se puede obviar el hecho de que las externalidades negativas que tiene el desarrollo de sus actividades resultan contraproducentes para la proyección de la marca canadiense como un país que promueve el desarrollo sostenible en el ámbito minero bajo programas de responsabilidad social corporativa. En efecto, como señala Marshal (2015, pp. 9-10), contraria a la imagen nacional que se busca proyectar, no se puede ser ajeno a que también existen empresas mineras que luchan por exenciones fiscales en lugar de ejercer la ciudadanía corporativa pagando regalías o impuestos que permitan que los gobiernos anfitriones construyan infraestructura e implementen programas sociales. Todo esto, adicionalmente al impacto negativo directo que todas las actividades extractivas ejercen sobre el medio ambiente.

En este contexto, Canadá dedica importante apoyo a fin de mantener la marca nacional canadiense vinculada al desarrollo sostenible en su dimensión minera. En efecto, a nivel nacional, destaca el Salón de la Fama de la Minería de Canadá que, de acuerdo con su portal web, se estableció en 1989 y hasta la fecha permanece como una fuente duradera de información que comparte las contribuciones significativas de las personas que dieron forma a la industria minera mundial de Canadá. En este esquema, es de señalar el caso de la minera Barrick, cuya imagen fue cuestionada en el 2011 por

hechos de violación realizados por dos guardias de seguridad que trabajaban en una mina de oro en Papúa Nueva Guinea. Así, en este escenario, donde su imagen se vio perjudicada, inauguró una exhibición en el 2012 dentro del Salón de la Fama de la Minería Canadiense en el Museo de Minería de Elliot Lake (*Royal Ontario Museum*). Museo que proyecta una amplia programación en estas galerías para escolares y adultos donde se presenta la importancia de la minería.

Como complemento, a nivel externo, la diplomacia canadiense resulta significativa por el soporte político, financiero y educativo que se proporcionan desde las embajadas. En efecto, ante los desafíos que presenta la industria minera canadiense en el exterior las Embajadas canadienses destacan por el apoyo brindado en los últimos años como parte de la promoción de desarrollo sostenible vinculado a la minería que realizan en el mundo. De hecho, entre las actividades realizadas, se puede señalar que la Embajada Canadiense en el Perú fue patrocinador del curso de 5 días del Instituto de Estudio del Desarrollo Internacional (ISID) de la Universidad McGill, “Responsabilidad Social Corporativa: Creando Valor a través del Desarrollo Sostenible Colaborativo”, en el que participaron líderes comunitarios y representantes de la sociedad civil de Perú, Chile y Argentina (Embajada de Canadá en Perú, 2015).

En esta línea, eventos conexos también han sido promovidos por su embajada en Perú de tal forma que permiten mantener la identidad canadiense asociada al desarrollo sostenible en minería. De hecho, entre las actividades llevadas a cabo por la embajada se puede señalar el panel de discusión, “RSC: la experiencia canadiense”, donde la embajadora de Canadá en Perú y Bolivia, moderó la discusión y brindó información sobre la importancia de la colaboración entre el gobierno, las empresas y las ONG para crear valores compartidos (Embajada de Canadá en Perú, 2015).

De esta manera, la promoción del desarrollo sostenible que forma parte de la narrativa canadiense resulta patente en las iniciativas llevadas a cabo por sus misiones en el exterior, las mismas que impulsando la RSC buscan coadyuvar al poder blando canadiense que históricamente identifica a Canadá como un país cuidadoso con el medio ambiente y los recursos naturales. En este marco, si bien las empresas canadienses no están exentas de las controversias generadas por sus actividades

extractivas, cabe señalar que la presente investigación no abarca el análisis minucioso de las repercusiones que estas tienen sobre la marca canadiense, lo cual se presenta como un tema atendible para investigaciones futuras. Por el contrario, en el presente subcapítulo se busca presentar sucintamente las principales formas por las que el Gobierno canadiense brinda apoyo desde sus misiones.

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, las empresas canadienses no están exentas de las controversias generadas por las actividades extractivas; no obstante, sin brindar garantías de que los proyectos no causarán daños irreparables en el medio ambiente o que no estarán exentos de las violaciones de DD. HH., resulta latente el apoyo proporcionado por las embajadas. Entre las iniciativas se puede señalar las siguientes:

- *Export Development Canada* (EDC) ha proporcionado importantes cantidades de financiación a las empresas extractivas a través de préstamos y garantías (seguros).
- Como miembro y accionista de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), Canadá ha proporcionado indirectamente seguros para proyectos cuestionables, incluidos los gestionados por empresas canadienses.
- Los embajadores canadienses han promovido los intereses de las empresas mineras canadienses para generar negocios en sus países anfitriones. Por ejemplo, a fin de contrarrestar la opinión pública que permanecía en oposición a que la mina Marlin inicie operación, el embajador de Canadá en Guatemala, James Lambert, publicó un artículo en el que citaba los beneficios de la minería para unas 200 comunidades indígenas de Canadá (Foss, 2007, pp. 14-15).
- La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional brindó apoyo técnico y financiero a través de su Proyecto de Energía, Minería y Medio Ambiente para volver a redactar la legislación minera colombiana, la cual fue adoptada sin consulta con las comunidades indígenas potencialmente afectadas y crea condiciones de inversión sumamente favorables para las empresas extranjeras (Foss, 2007, pp. 20-21).

Por último, y como se ha señalado previamente, las misiones comerciales de *Team Canada* han sido utilizadas para la promoción de inversiones en el extranjero. Asimismo, para el sector minero, de acuerdo con Foss (2007, p. 24), estas misiones han sido importantes para la promoción de IED ya que ponen a las empresas extractivas canadienses en contacto directo con funcionarios gubernamentales de alto nivel en países extranjeros.

2.4. Construcción de la marca minera canadiense

Como se ha presentado previamente, en concordancia con su accionar diplomático en las últimas décadas, Canadá mantiene la narrativa de desarrollo sostenible en minería impulsada por su labor diplomática a través de sus misiones en el exterior, así como las iniciativas descentralizadas que alcanzan a nivel doméstico. Dentro de este esquema, Canadá ha enfatizado y promovido el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como parte de la identidad canadiense; así como, a la fecha, se encuentra aunando esfuerzos en línea con sus estrategias para el posicionamiento de la marca minera canadiense que abarcan iniciativas que refuerzan su narrativa a nivel doméstico (en estrecha coordinación con las entidades subnacionales y asociaciones privadas) y a nivel internacional (a través de sus misiones en el exterior y los eventos internacionales del sector).

En efecto, siendo tanto uno de los principales países ofertantes de materias primas a nivel mundial y; por lo tanto, ubicándose entre los que más requieren sustantivas sumas de IED para dinamizar su industria; Canadá no está aislado de los desafíos que enfrenta la industria minera global, junto a sus principales competidores. Entre los principales desafíos, se incluye el desarrollo de infraestructura, innovación, adopción de tecnologías limpias, promoción de regímenes regulatorios claros y predecibles, aceptación de la comunidad, promoción de la participación de los pueblos indígenas en el desarrollo de recursos naturales y necesidad de mejora del alcance global (CMMP, 2019, pp. 1-3).

En este contexto, estos desafíos presentan oportunidades para el posicionamiento de la marca canadiense; así como, resultan sustantivos para la mejora de su posición

competitiva en el mundo. De esta manera, consecuente con su posición internacional, Canadá ha enfatizado su liderazgo a nivel nacional para:

- (i) Promover el desarrollo sostenible de recursos (en apoyo con las provincias y asociaciones de empresas canadienses)
- (ii) Construir y mantener una cartera de proyectos.
- (iii) Comunicar su ventaja competitiva a los canadienses y socios potenciales.

Así, en la línea temporal de las iniciativas más importantes alcanzadas, cabe señalar que, en 1994, representantes de los gobiernos (federal, provinciales y territoriales), la industria, las organizaciones indígenas y ambientales; y, los trabajadores, firmaron la Iniciativa Minera Whitehorse (*Whitehorse Mining Initiative - WMI*). La cual, como se señala en el portal *The Canadian Minerals and Metals Plan* (CMMP), era una visión común que establecía a Canadá como líder en desarrollo minero sostenible basado en una “industria minera social, económica y ambientalmente sostenible, respaldada por el consenso político y comunitario”.

Asimismo, la proyección de la visión canadiense como líder global en desarrollo minero sostenible ha sido impulsada en las últimas décadas siendo que tanto desde el gobierno como desde las asociaciones privadas se ha promovido que Canadá adopte una nueva visión, así como objetivos y acciones específicas para fomentar el crecimiento y la contribución de su industria minera para el desarrollo económico integral del país y su posición a nivel internacional. Más aún, entre los elementos clave propuestos tanto por la academia, el gobierno y las asociaciones privadas, se considera que la nueva visión canadiense debe reflejar las realidades actuales. Entre ellas, cuestiones como el cambio climático, la participación indígena, el desarrollo sostenible y la aceptabilidad social.

Así, en este desarrollo temporal de la visión canadiense tanto a nivel doméstico como para su proyección internacional, en conjunto, los principales actores concuerdan que Canadá no puede basarse en sus logros pasados; sino, debe buscar continuamente formas de mejorar su posición competitiva en el mundo y afirmar la comunicación de su ventaja competitiva a los canadienses y socios potenciales (CMMP, 2021). De esta

manera, bajo este nuevo concepto que rige la narrativa de la marca minera canadiense se sintetiza la búsqueda tanto del (i) liderazgo a nivel doméstico para promover el desarrollo sostenible de recursos y para construir y mantener una cartera de proyectos; así como, (ii) liderazgo en el escenario internacional para ayudar a dar forma a las prácticas mineras globales y promover los valores canadienses, como el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa. (CMMP, 2021).

De igual manera, la construcción de la marca minera canadiense responde a la sustantiva participación del sector minero en su economía y las perspectivas de una visión moderna en un futuro carbono neutral donde los minerales necesarios para las tecnologías limpias (paneles solares, turbinas eólicas y baterías para vehículos eléctricos) experimentarán una mayor demanda. Como señala el CMMP (2020b, p. 3), el sector minero canadiense crea un número significativo de empleos, proporciona una vía para la reconciliación económica con los pueblos indígenas, contribuye al PIB, así como impulsa las exportaciones y las economías regionales. Asimismo, bajo este enfoque se considera que el sector minero será de vital importancia para la recuperación económica de Canadá y la prosperidad continua en un mundo posterior a la covid-19 (CMMP, 2020b, pp. 3-4).

A tenor de todo lo anterior, a continuación, se presenta los aspectos más relevantes del Plan Canadiense de Minerales y Metales (CMMP), el cual emerge como la mayor iniciativa de los últimos años llevada a cabo por Canadá para construir y proyectar su marca minera. La misma que resulta única a nivel mundial y busca aprovechar sus ventajas competitivas en el sector minero; así como, coadyuvar a una mayor atracción de IED que se traduzca en una contribución sustancial al desarrollo económico sostenible canadiense considerando la importancia de la IED en minería para la recuperación económica poscovid-19.

2.4.1. Plan canadiense de minerales y metales (CMMP)

En agosto de 2017, los ministros federales y provinciales responsables en el sector minero solicitaron un Plan Canadiense de Minerales y Metales para solidificar la posición de Canadá como líder mundial en minería y sentar las bases para un éxito

duradero en el país y en el extranjero (CMMP, 2021). En esta línea, en 2018 y 2019, se celebró la convención nacional minera más importante, desde la Iniciativa Minera Whitehorse (WMI, por sus siglas en inglés) en 1994, la cual tuvo como resultado la publicación del Plan Canadiense de Minerales y Metales (CMMP) en marzo de 2019, el mismo al que se le busca dar continuidad en el tiempo a través de una serie de planes de acción a ser publicados en el 2020, 2021 y 2022 y; luego, cada tres años.

Entre los aspectos más relevantes en la elaboración del CMMP, es de mencionar que:

- El Plan fue el resultado del compromiso extenso con los pueblos indígenas (en talleres, eventos de mesa redonda y otros lugares para capturar sus perspectivas), la industria, la academia, las organizaciones no gubernamentales (incluidas las organizaciones ambientales y laborales), los municipios y la juventud canadiense.
- El objetivo del plan es fomentar las sinergias y apoyar las prioridades provinciales y territoriales existentes, al tiempo que busca reunir recursos de todo Canadá para abordar los desafíos sistémicos y aprovechar las oportunidades.
- El Plan incluye una serie de acciones específicas y coordinadas que pueden ser llevadas a cabo por los gobiernos federal, provinciales y territoriales para alcanzar las metas establecidas permitiendo que cada gobierno participe de acuerdo con sus necesidades y prioridades.
- El Plan no reemplaza las prioridades, planes y estrategias que las provincias canadienses tienen establecidas en apoyo de sus respectivas industrias de minerales y metales.

De esta manera, el Plan Canadiense de Minerales y Metales responde a un trabajo conjunto del gobierno central con las entidades subnacionales, la academia y la sociedad civil; enfatiza la narrativa canadiense de líder global en desarrollo minero sostenible e incluye una visión, principios y direcciones estratégicas a seguir por los gobiernos, la industria y las partes interesadas. Al mismo tiempo, esta iniciativa busca (i) aumentar la conciencia de los canadienses sobre la importancia del sector de los

minerales, (ii) responder a los desafíos actuales; así como, (iii) ayudar a posicionar a Canadá para las oportunidades que ofrece una industria dinámica (CMMP, 2019, p. 3). Dentro de este marco, en el Plan de Acción 2020 se establecieron directrices estratégicas en base a seis prioridades identificadas:

1. Desarrollo económico y competitividad.
2. Impulso de la participación de los pueblos indígenas.
3. El medio ambiente.
4. Ciencia, tecnología e innovación.
5. Comunidades.
6. Liderazgo global

Entre tales prioridades en la nueva visión para el sector minero canadiense, cabe señalar que, el liderazgo global hace referencia a alcanzar una fuerte marca nacional que (i) impulse los intereses canadienses en el país y en el extranjero, (ii) fortalezca las economías de las regiones canadienses, y (iii) promueva los valores canadienses (CMMP, 2020a, p. 4).

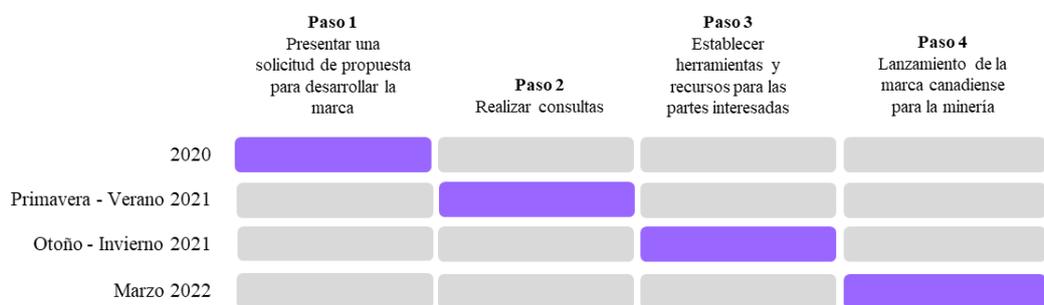
2.4.1.1. Liderazgo global: marca minera canadiense

Como se ha detallado previamente, el CMMP es resultado de la coordinación entre los principales actores del sector minero y aplica un enfoque holístico para impulsar la competitividad minera en una economía moderna con el fin de coadyuvar a que el sector minero beneficie económicamente a todos los canadienses (CMMP, 2020a, pp. 1-2). Asimismo, entre las prioridades establecidas, en el Plan de Acción 2020 se establece un compromiso para desarrollar e impulsar una marca minera que refuerce la posición de Canadá como un líder global en exploración y minería, aumente la inversión extranjera directa y promueva una industria líder en innovación.

De igual manera, en el plan se ha establecido cuatro elementos para la marca: liderazgo; asociaciones (alianzas y compromiso de los pueblos indígenas); excelencia (autoridad global sobre innovación y ciencias mineras); y valores (minería ambiental, económica y socialmente sostenible, segura y responsable). Así, se busca que estos elementos transmitan las características únicas que diferencien a Canadá de sus

competidores. Como señala el Plan de Acción 2020, se considera que, a fin de hacer crecer su reputación como líder mundial, Canadá necesita comunicar sus esfuerzos nacionales e internacionales en conducta empresarial responsable y minería sostenible, lo cual incluye presentar su propuesta de valor a los inversores de una manera organizada y convincente; así como basarse en su modelo de buen gobierno y transparencia (CMMP, 2020a, p. 21). En la ilustración se muestra los pasos que se plantean seguir a fin de lanzar la marca minera canadiense en marzo del 2022.

Ilustración 13: Pasos que se plantean seguir a fin de lanzar la marca minera canadiense en marzo del 2022



Nota. Adaptado de The Canadian Minerals and Metals Plan – CMMP (2020a). *Action Plan 2020: Introducing the pan-canadian initiatives. March 2020 Preliminary version.* <https://bit.ly/3gcDS3z>

Por último, de acuerdo con el Plan de Acción 2020, las razones principales para la construcción de una marca minera canadiense se pueden sintetizar en las siguientes:

- Una marca sólida y coordinada enviará un mensaje coherente a las audiencias globales que promuevan los intereses del sector.
- Este enfoque unificado reforzará las fortalezas de Canadá como nación minera líder y apoyará los objetivos compartidos para atraer inversiones, promover las exportaciones y asegurar el apoyo de la comunidad para los proyectos.
- Una marca canadiense clara para la minería comunicaría consistentemente los valores canadienses (responsabilidad y sostenibilidad); así como reflejaría el ingenio regional y sería flexible para aplicarse a audiencias nacionales e internacionales.
- La marca serviría como un instrumento vital para compartir las fortalezas del sector y traducirlo en más beneficios para los canadienses (en tanto la marca apoyará el desarrollo socioeconómico de Canadá, al tiempo que mantendrá y

ampliará el lugar de Canadá como líder mundial en minería y exploración de minerales).

A manera de síntesis, a lo largo del segundo capítulo se ha presentado las iniciativas abordadas por la diplomacia canadiense enfocadas en la proyección de su marca nacional, la cual resulta sustantiva tanto para la atracción de inversión extranjera directa en general; así como, para aumentar su competitividad específicamente en la industria minera canadiense. A partir de ello, a su vez, se han presentado los principales aportes y acciones realizadas por Canadá que convergen en la proyección de una narrativa del desarrollo sostenible en minería vinculado con estrategias para el posicionamiento de la marca minera canadiense que comprende el accionar conjunto de los principales actores: las entidades subnacionales, la academia, el empresariado, las comunidades indígenas y la sociedad civil.

CAPÍTULO III: Proyección estratégica para el posicionamiento de la imagen del Perú como país minero – Propuestas para articular la diplomacia pública con la narrativa de desarrollo sostenible en minería bajo el liderazgo del Ministerio de Relaciones Exteriores

El presente y último capítulo tiene como objetivo conjugar de manera transversal el marco conceptual presentado en el primer capítulo y los aportes de la diplomacia canadiense de acuerdo con su narrativa de desarrollo sostenible en minería, presentado en el segundo capítulo, adaptándolo al marco del sector minero peruano. En ese sentido, la primera subsección de este último capítulo se centrará en el análisis del subsector minero en el Perú. Para lo cual, se tomará en consideración las ventajas comparativas que se tiene, los principales inversionistas; así como, las iniciativas de sostenibilidad impulsadas desde el sector público y privado.

En la segunda y última sección se propondrán los elementos a considerar para que, una estrategia de diplomacia pública enfocada en la reactivación económica del Perú considere la dimensión minera – con base tanto en la experiencia canadiense como atendiendo las características del sector minero peruano. Esto, siguiendo el enfoque de reactivación sostenible; utilizando como herramienta principal a la diplomacia económica; de acuerdo con la posición internacional del Perú en temas medioambientales; y, sujeto a los instrumentos de gestión que enmarcan los objetivos de política exterior. Finalmente, se propone la conveniencia de emitir lineamientos estratégicos que establezcan, en general, precisiones sobre las actividades de promoción económica que se realizan en las Embajadas; y, en particular, se considere disposiciones específicas para cuando se trata de IED sostenible en minería.

1. Sector minero peruano

A continuación, se busca presentar la dimensión minera como parte de la “proyección de la imagen del Perú” que, a la fecha, viene asociado al concepto de cuál sería su posición como país minero en base a las ventajas competitivas que presenta. Esto último, haciendo énfasis a su competitividad en temas ligados al desarrollo sostenible en minería que, como se ha señalado previamente, resulta una temática que ha marcado

una tendencia a nivel global y, a la fecha, resulta de gran relevancia ante el cambio climático que afecta en gran manera a países megadiversos como el Perú.

En esta línea, la dimensión minera de la marca país congregaría no únicamente la visión relacionada con las ventajas comparativas que tiene el Perú al ser un país con vastos recursos naturales (que se detallará a continuación); sino también, la ventaja competitiva que tendríamos a no solo poseer una riqueza geológica, sino que las mismas se exploten de manera responsable ambientalmente, con participación de las comunidades y se reinvierte en el bienestar del país.

1.1. Ventajas comparativas

En principio, el potencial geológico que presenta el Perú es reflejado en la posición que ostenta el país continuamente entre los principales productores de minerales a nivel mundial destacándose por la diversidad de minerales metálicos y no metálicos que se posee. Asimismo, como señala el Ministerio de Energía y Minas, al 2020, el Perú se ha mantenido como segundo productor de plata y zinc a nivel mundial; mientras que, a nivel regional, destaca como primer productor de oro, zinc, plomo y estaño.

Aunado a ello, de acuerdo con el Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (Ingemmet), del total del territorio nacional, el 14.86% corresponden a áreas concesionadas para la minería; mientras que, solo el 1.23% resulta el área actual en actividad dedicada a la actividad minera (ya sea para actividades de exploración o explotación).

Tabla 16: Porcentaje del territorio nacional dedicado a la actividad minera

CONCESIONES	N. °	HA	% DEL TERRITORIO NACIONAL
Exploración	322	278 344	0.22
Explotación	671	1 304 499	1.02
ACTIVIDAD MINERA			1.23

Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021). *Perú: un país con oportunidades mineras.* <https://bit.ly/3DAAAB6>

Más aún, la posición continua del Perú dentro de los 10 primeros países en el *ránking* mundial de reservas de metales, de acuerdo con el *US Geological Survey*, mantienen las expectativas favorables para la industria minera y afirma la tradición que tiene el Perú como país con alto potencial minero a nivel regional y mundial.

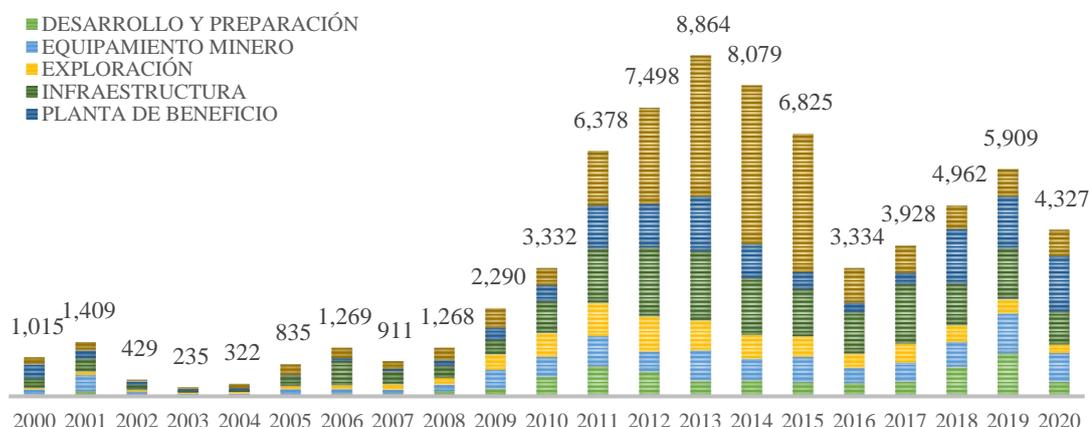
Tabla 17: Posición del Perú en el ranking de producción y reservas de minerales a nivel global

MINERALES	PRODUCCIÓN MINERA		RESERVAS MINERALES	
	LATINOAMERICA	MUNDO	LATINOAMERICA	MUNDO
ORO	1	8	1	5
COBRE	2	2	2	2
PLATA	2	2	1	1
ZINC	1	3	2	5
PLOMO	1	4	1	3
ESTAÑO	1	4	3	9
MOLIBDENO	2	4	1	2

Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*.
<https://bit.ly/3BuzLrK>

En esa misma línea, la inversión minera en el Perú en los últimos 21 años ha mostrado una tendencia creciente, la cual se puede constatar en tanto que la inversión minera pasó de US\$ 1,015 millones en el 2000 hasta US\$ 4,327 millones en el 2019, significando un aumento de 327%. Asimismo, la inversión total ejecutada ha presentado tres ciclos claramente marcados. El primero, desde inicio del siglo, impulsado mayormente por el super ciclo de los *commodities*, que alcanzó su punto máximo en el 2013; el segundo, desde el 2013 al 2016, debido al descenso de las inversiones por el inicio de la etapa de producción en los nuevos proyectos de gran envergadura; mientras que, el tercer ciclo, desde el 2016 hasta el 2019 gracias a que se incrementaron las inversiones con el desarrollo de proyectos como Ampliación Toquepala, Ampliación Marcona, Ampliación Shahuindo (fase II), Quellaveco, Mina justa y Ampliación Toromocho.

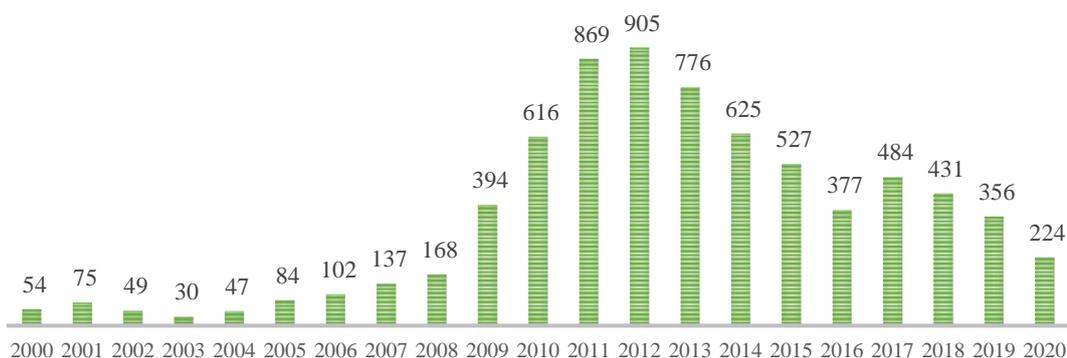
Ilustración 14: Ciclo de inversiones mineras por rubros (US\$MM, 2000-2020)



Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*. <https://bit.ly/3BuzLrK>

Dentro de este marco, cabe mencionar que, el rubro de inversión minera que persiste con una tendencia decreciente desde el 2013 es el de exploración minera. La cual, en el 2020 representó solo el 5.2% de la totalidad de inversión ejecutada [ver anexo 2]. Este resultado se da, pese a ser un rubro de altísima importancia, en la medida que la inversión en exploración marca el inicio de toda la actividad minera y faculta la viabilidad de que el Perú permanezca dentro de los primeros lugares en producción minera a nivel mundial.

Ilustración 15: Inversión en exploración minera (US\$MM, 2000-2020)

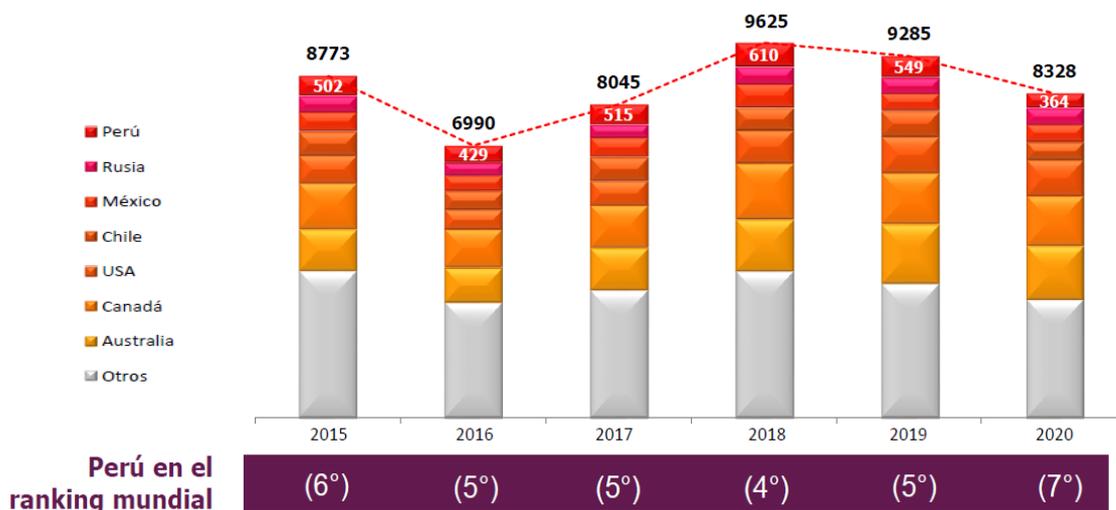


Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*. <https://bit.ly/3BuzLrK>

De hecho, aunque en el 2019 el Perú se mantuvo dentro del top 5 de los países con mayor participación en el presupuesto mundial de exploraciones; la tendencia a la baja

de la inversión en exploración minera se ha acentuado llegando a descender hasta el séptimo puesto a nivel global en el 2020.

Ilustración 16: Ranking del presupuesto mundial de exploraciones (US\$MM)



Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021e). *Perú: un país con oportunidades mineras.* <https://bit.ly/3DAAB6>

1.2. Principales inversionistas en el sector minero peruano

De acuerdo con ProInversión (2021), la participación del sector minero en el total de Inversión Extranjera Directa (IED) destinada al país ha crecido en promedio en 4.1% en los últimos 21 años; y, del total recibido en el 2020, el 23.3% tuvo como destino el sector minero. Asimismo, es de señalar que la mayor inversión registrada históricamente en el Perú corresponde al proyecto Quellaveco, cuya culminación de su construcción se estima que será el próximo año (2022); y, luego de ello, no existe proyecto de inversión que se le compare a su monto global a invertir (US\$ 5,300 millones) a pesar de existir sendos yacimientos con potencial para exploración.

En este escenario, en la tabla 18, se detallan por su país de origen los 20 principales inversionistas que han ejecutado los mayores montos de inversión en el Perú en las últimas dos décadas, en medida a lo señalado por el Ministerio de Energía y Minas. Así, se destacan 12 países de procedencia (Australia, Brasil, Canadá, Chile, China,

EE.UU., Japón, México, Perú, Reino Unido, Sudáfrica y Suiza); de los cuales, de China y EE.UU. se han ejecutado los mayores montos de inversión.

Tabla 18: 20 principales inversionistas que han ejecutado los mayores montos de inversión en el Perú en las últimas dos décadas

PAÍS	INVERSIONISTA	EMPRESA RECEPTORA DE INVERSIÓN	INVERSIÓN EJECUTADA 2000-2019 (en US\$)	
CHINA	MMG Limited	Minera las Bambas S.A.	7,585,245,127	14,256,524,755
	Aluminum Corporation of China Overseas Holdings Limited.	Minera Chinalco Perú S.A.	4,834,242,784	
	Shougang Hierro Peru S.A.A.	Shougang Hierro Peru S.A.A.	1,837,036,844	
EE.UU.	Freeport- McMoRan Inc.	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	7,515,807,011	11,721,012,877
	Newmont Goldcorp Corp.	Minera Yanacocha S.R.L.	4,205,205,867	
AUSTRALIA	BHP Billiton	Compañía Minera Antamina S.A.	5,676,027,714	5,676,027,714
MÉXICO	Grupo México S.A.B. de C.V.	Southern Peru Copper Corporation Sucursal Del Peru	5,650,433,758	5,650,433,758
PERÚ	Grupo Buenaventura	Compañía De Minas Buenaventura S.A.A.	2,225,785,684	5,430,609,712
	Grupo Breca	Marcobre S.A.C.	1,185,356,623	
	Grupo Breca	Minsur S.A.	692,456,619	
	Grupo Buenaventura	Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	671,185,962	
	Grupo Arias	Compañía Minera Poderosa S.A.	655,824,824	
SUIZA	Glencore PLC	Compañía Minera Antapaccay S.A.	2,885,292,277	4,018,346,388
	Glencore PLC	Volcan Compañía Minera S.A.A.	1,133,054,111	
REINO UNIDO	Anglo American plc	Anglo American Quellaveco S.A.	2,771,325,442	3,447,998,087
	Hochschild Mining Plc.	Compañía Minera Ares S.A.C.	676,672,645	
CANADÁ	Hudbay Minerals Inc.	Hudbay Peru S.A.C.	2,001,511,248	2,643,387,079
	Barrick Gold Corporation	Minera Barrick Misquichilca S.A.	641,875,831	
SUDÁFRICA	Gold Fields	Gold Fields La Cima S.A.	1,079,804,876	1,079,804,876
BRASIL	Nexa Resources S.A.	Nexa Resources Peru S.A.A.	903,178,536	903,178,536
TOTAL				54,827,323,782

Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021b). *Boletín Estadístico Minero (BEM)*. <https://bit.ly/3zUJBT0>

Aunado a ello, cabe precisar que, del total de proyectos de la Cartera de Proyectos de Construcción de Mina 2020 (46 proyectos) que se espera inicien operaciones en los próximos 10 años [ver anexo 3]; Reino Unido destaca como el país con mayor

inversión proyectada (resaltando empresas como Anglo American Plc. y Rio Tinto Plc). En segundo lugar, las inversiones procedentes de China están representadas en 7 proyectos (destacando Aluminum Corporation of China Overseas Holdings Limited; Baiyin Nonferrous Group. Co Ltd. y MMG Limited). En tercer lugar, las inversiones provenientes de Canadá engloban 11 proyectos (país con mayor número de proyectos en Cartera resaltando empresas como First Quantum Minerals Ltd., Panoro Minerals Ltd., Candente Copper Corp., Bear Creek Mining Corporation y Hudbay Minerals Inc.). Seguidamente, se presentan inversiones procedentes de los Estados Unidos (Newmont Goldcorp Corp.), México (Grupo México S.A.B. de C.V.), Perú (Grupo Buenaventura, Grupo Breca y Grupo Arias), Australia (Strike Resources Limited), Brasil (Nexa Resources), Japón (JX Nippon Mining Holdings y Mitsubishi Coporation), Suiza (Glencore PLC) y Corea (Korea Zinc Company).

De igual manera, en lo que respecta a las inversiones en exploración, en la Cartera de Proyectos de Exploración Minera 2021 (60 proyectos) se destacan a los inversionistas peruanos que, en conjunto, reflejan el 30% del total. Seguidamente, se ubican las inversiones provenientes de Canadá, siendo el país con mayor cantidad de proyectos (20) en Cartera; y, Brasil en tercer lugar con 5 proyectos [ver anexo 3].

Dentro de este marco, a nivel nacional, 48 empresas del sector minero se encuentran asociadas en la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Por otro lado, a nivel internacional, 10 de los principales inversionistas mineros en el Perú forman parte del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés), la cual es una organización internacional fundada en el 2001 y, a la fecha, reúne a 27 compañías de minería. Asimismo, las empresas parte del ICMM sostienen su compromiso con el “Proyecto de Desarrollo de Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable (MMSD, por sus siglas en inglés)” y tienen el “objetivo de mejorar el desempeño social y ambiental de la industria minera y metalúrgica” (ICMM, 2021).

Ilustración 17: *International Council on Mining and Metals (ICMM)*



Nota. Adaptado de International Council on Mining and Metals – ICMM (2021). *Nuestra Historia*. <https://bit.ly/3zX62qQ>

1.2.1. Iniciativas del sector privado peruano para el desarrollo sostenible

De manera general, la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía - SNMPE (2021) tiene entre sus fines:

- (i) Promover el desarrollo de las actividades minera, de hidrocarburos y eléctrica, y sus actividades auxiliares y de servicios, a través del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, aportando a la conservación del ambiente y el desarrollo social.
- (ii) Fomentar la inversión en estos sectores productivos para la generación de los recursos económicos y financieros que la Nación requiere.
- (iii) Desarrollar actividades educativas y culturales en relación a estas actividades productivas.
- (iv) Promover y defender la economía de mercado y la competitividad en nuestros sectores. (SNMPE, 2021a)

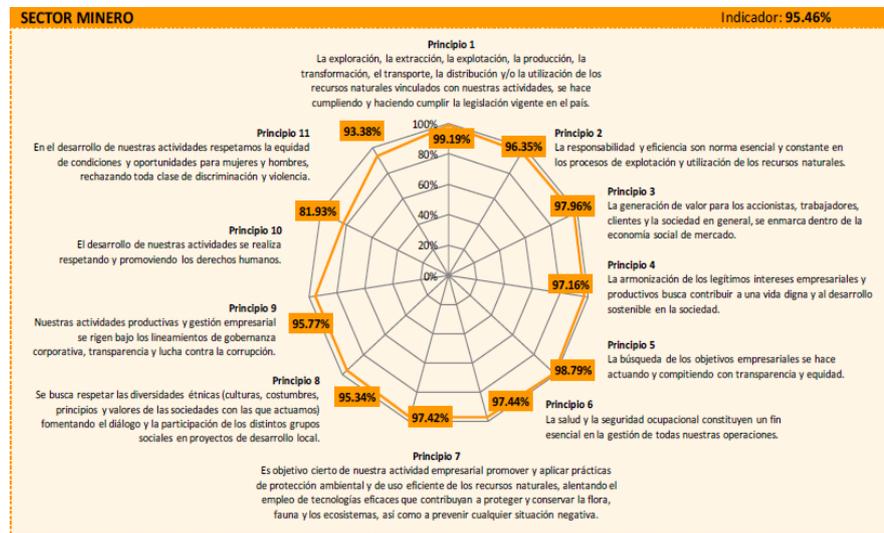
En esta línea, el Código de Conducta, que se presentó oficialmente el 2003, profundiza el objetivo que tiene la SNMPE a fin de coadyuvar al desarrollo sostenible en los lugares donde tienen impacto las actividades que las empresas asociadas desarrollan.

En este marco, a su vez, entre los objetivos que se proyectan se encuentra el “apoyar al Estado en la promoción de la imagen del Perú como un país con amplio potencial de recursos minero-energéticos” (SNMPE, 2017, p. 1).

En efecto, el Código de Conducta se presentó el 28 de enero del 2003 considerando los diversos principios, estándares y guías de actuación internacionales que rigen la actividad minera, energética y de hidrocarburos en la actualidad (SNMPE, 2013, pp. 2-4). Asimismo, en aquella fecha, 59 empresas asociadas se adhirieron públicamente al Código; y, al 2017, ya son 89 compañías que lo han suscrito. En esa línea, se busca enfatizar que “hacer empresa en el país implica el compromiso de utilizar responsablemente los recursos naturales y de acompañar a las comunidades en su esfuerzo por construir su sostenibilidad económica y social” (SNMPE, 2017, p. 1). En específico, los principios del Código de Conducta de la SNMPE “recogen conceptos fundamentales como desarrollo sostenible, protección ambiental, seguridad industrial, desarrollo social, tratamiento con los pueblos indígenas, transparencia y equidad” (SNMPE, 2013, p. 5).

Dentro de este marco, cabe señalar que anualmente la SNMPE realiza una encuesta que le permite monitorear y autorregular el cumplimiento de los 11 principios del Código de Conducta de la SNMPE. Así, al 2019, se puede observar que el compromiso de los asociados no ha decaído con el tiempo, sino que las compañías han internalizado estos principios que resaltan la minería moderna en el Perú. Como señala la encuesta de Seguimiento 2019, para el sector minero, los niveles de cumplimiento de las empresas permanecen dentro del cuarto superior:

Ilustración 18: Cumplimiento de los principios del Código de Conducta de la SNMPE al 2019



Nota: Adaptado de Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía – SNMPE. (2020b). *Encuesta de Seguimiento 2019.* <https://bit.ly/3DRatG5>

En línea con lo anterior, el proyecto Com-Unidad de la SNMPE destaca los proyectos de desarrollo sostenible llevados a cabo por las empresas mineras en todo el país. Lo cual, sistematiza la información y permite conocer el impacto real del cumplimiento del Código de Conducta traducido en sendos proyectos llevados a cabo en las principales zonas de influencia directa.

Ilustración 19: Ejemplos de proyectos de desarrollo sostenible realizados por las empresas



Nota: Adaptado de Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2020a). *Búsqueda avanzada proyectos en minería para el desarrollo productivo.* <https://www.com-unidad.pe/main/inicio>

Asimismo, con el fin de crear mayores canales de diálogo entre las comunidades y las empresas mineras se han realizado diversas campañas. Entre las primeras se destaca, en el 2018, el programa “Casas Abiertas”, el cual implementó un espacio informativo,

en las comunidades de las principales regiones mineras del país, donde los visitantes podían realizar preguntas y comentarios obteniendo las respuestas que buscaban (Garzón, 2020). Posteriormente, es de señalar el programa “Paradero Minero”, por el cual se visitaron universidades públicas y privadas a fin de escuchar sus opiniones y resolver sus dudas (Garzón, 2020). Asimismo, en ambos proyectos se culminó con la realización de “videos informativos con académicos y catedráticos abordando los temas de mayor consulta”, “se transmitió una microprograma radial regional en más de 700 radios locales para aclarar dudas sobre el sector” y, con la información recaudada, “se elaboraron videos explicativos, infografías” (Garzón, 2020).

De esta manera, se ha buscado ampliar los canales de diálogo con las comunidades donde las actividades mineras tienen influencia directa e indirecta a fin de conocer sus mayores dudas, temores y mitos que envuelven la minería antigua que no se encontraba sujeta a los estándares de desarrollo sostenible dentro del marco internacional y nacional actual.

Siguiendo este enfoque, en la actualidad se promueve la campaña “Minería de todos” que, al igual que en los programas anteriores impulsados por la SNMPE, las empresas buscan afianzar los lazos con las comunidades a largo plazo y reforzar el mecanismo de diálogo y la comunicación que resulta clave para la posterior realización de proyectos mineros. Así, la actual campaña engloba a todas las empresas mineras formales del país y se destaca como la única de su tipo llevada a cabo en Sudamérica.

1.3. Iniciativas de sostenibilidad impulsadas desde el sector público

Existe una serie de iniciativas impulsadas desde el sector público para que la minería en el Perú mantenga el concepto de desarrollo sostenible. Desde un marco general, es de señalar que el 10 de octubre del 2019 se emitió la Resolución Ministerial N°302-2019-MINEM/DM, que constituyó el Centro de Convergencia y Buenas Prácticas Minero-Energéticas (RIMAY), como una iniciativa del Ministerio de Energía y Minas; pero con la finalidad de que logre ser una institución de carácter público-privado, independiente del MINEM (MINEM, 2019a, p. 12). Asimismo, RIMAY se encuentra conformado por representantes del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales,

empresas del sector energía y minas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas; así como, invitados (instituciones internacionales, organismos multilaterales y especialistas en la materia) (MINEM, 2019a, p. 11).

De esta manera, el 1 de agosto de 2018, se dio inicio al RIMAY con el desarrollo del Taller Fundacional en Palacio de Gobierno; siendo que, a raíz de ello, en septiembre de 2018, “se puso en marcha la primera etapa del Proceso de Diálogo Multiactor, con la conformación del Grupo Visión Minería 2030 (GVM 2030) constituido por 33 Líderes provenientes del Estado, Sociedad Civil, Sector Privado y la Academia” (MINEM, 2019a, pp. 5-6). Como resultado, el GVM 2030 propuso la visión de la minería en el Perú:

Al 2030, la minería en el Perú es inclusiva, está integrada social, ambiental y territorialmente, en un marco de gobernanza y desarrollo sostenible. Se ha consolidado como una actividad competitiva e innovadora y goza de la valoración de toda la sociedad (MINEM, 2019c, p.5).

En este marco, el Grupo Visión Minería 2030 ha considerado a su vez 7 actividades prioritarias para lograr la visión antes descrita:

1. Fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales para mejorar la gestión institucional del Estado de: los recursos del canon, los planes de desarrollo concertado, y el ordenamiento territorial de forma participativa.
2. Difundir y adoptar las mejores prácticas nacionales e internacionales de gestión hídrica en toda la cadena de valor minera.
3. Impulsar la I+D+i en todo el ciclo productivo y la cadena de valor de la actividad minera.
4. Impulsar un marco legal moderno e innovador, incluyendo la promoción de la exploración minera, manteniendo altos estándares ambientales y sociales.
5. Fortalecer el proceso de implementación del plan integral para la erradicación de la minería ilegal y sus impactos en la afectación de derechos humanos y el ambiente.
6. Promover los clústeres, eslabonamientos y diversificación productiva en los territorios, fomentando un entorno normativo favorable.
7. Diseñar y ejecutar un plan piloto para asegurar espacios de articulación permanentes, que sean multiactor y público-privados con un propósito asociado, pero no limitado, al desarrollo productivo de la región y del territorio (MINEM, 2019c, pp. 11-12).

Así, estas acciones priorizadas tienen como objetivo impulsar una estrategia para el desarrollo sostenible minero-energético del país. (MINEM, 2019a, p. 14). Más aún, entre las iniciativas en materia de sostenibilidad impulsadas desde el Ministerio de Energía y Minas, se debe señalar el Programa de Integración Minera (PIM) que inició en el año 2011 como un Programa de Pasantías Mineras (el cual consistía en capacitar a líderes y autoridades de distintas localidades, por un espacio de 15 días) para luego, en el 2018, convertirse en una estrategia de intervención integral con el objetivo de:

Promover e impulsar acciones para contar con una población informada conocedora de sus deberes y derechos sobre las actividades mineras, a partir del desarrollo de programas de capacitación que brinden habilidades y conocimientos a líderes de comunidades de zonas de influencia minera (MINEM, 2021d, p. 8).

En este marco, también se estableció la misión y visión integral del proyecto [ver anexo 4] y, mediante Decreto Supremo N. ° 021-2018-EM, se oficializó la creación de la Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera (DGPSM), lo que facultó que el PIM formara parte de esta dirección general (MINEM, 2021d, p. 9). En este marco, el PIM se encuentra dirigido principalmente a las “poblaciones que conviven en las zonas de influencia de proyectos mineros” (MINEM, 2021d, p. 9), y las 6 actividades que conforman el PIM “se desarrollan teniendo como enfoques transversales la interculturalidad, el desarrollo sostenible, habilidades blandas, enfoque ambiental y la igualdad de género” (MINEM, 2021d, p. 16).

De esta forma, el PIM transmite información de manera neutral a las comunidades donde las actividades mineras tienen influencia directa y; de esa manera, promueven el diálogo entre la comunidad, el Estado y la empresa. Asimismo, siguiendo este enfoque, cabe señalar que, los Comités de gestión Minero Energéticos (Resolución Ministerial N. ° 288-2020-MINEM/DM) creados el 24 de setiembre de 2020, resultan un importante “mecanismo de coordinación y articulación, de alcance regional, a fin de adoptar decisiones para lograr el desarrollo sostenible de las actividades minero energéticas” MINEM (2021a, p. 132). Más aún, la participación ciudadana en todas

las actividades del subsector minero se encuentra regulada por la Resolución Ministerial N.º 304-2008-MEM/DM, la cual considera a la misma como “espacios de diálogo entre el Estado, los titulares de un proyecto y la ciudadanía que permite y facilita a la sociedad intervenir de manera directa en las decisiones” (MINEM, 2019b, p. 21).

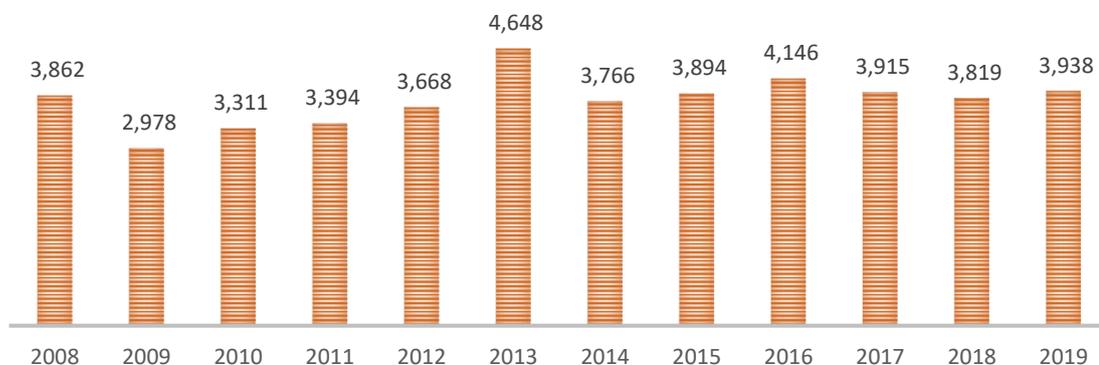
Ilustración 20: Actividades del Programa de Integración Minera (PIM)



Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021d). *Memoria Anual PIM 2020.* <https://bit.ly/2WvFJcn>

Dentro de este escenario, a su vez, es de mencionar la importancia de la figura del “compromiso previo” que, de acuerdo al D.S. 042-2003-EM y su modificatoria D.S. 052-2010-EM, se establece como requisito para el desarrollo de actividades mineras en Perú. Así, mediante tal documento “queda establecido que los titulares mineros de forma voluntaria realizarán sus actividades de Desarrollo Sostenible en los poblados de su entorno local y regional” MINEM (2021a, p. 124). Así, en formato de declaración jurada, el peticionario de una concesión manifiesta su compromiso previo de inversión con la finalidad de beneficiar directamente a la población donde se realiza la actividad minera.

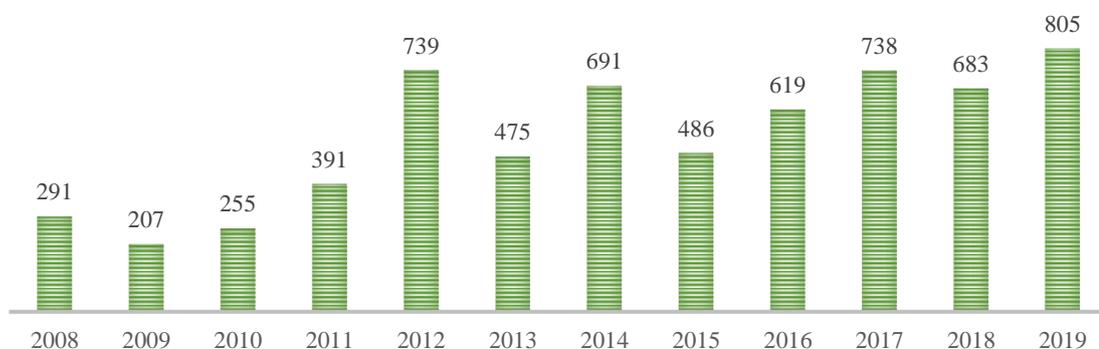
Ilustración 21: Cantidad de proyectos de desarrollo sostenible declarados por las empresas mineras (2008-2019)



Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*. <https://bit.ly/3BuzLrK>

Como señala el MINEM, la declaración jurada considera un enfoque en desarrollo sostenible, excelencia ambiental y social, cumplimiento de acuerdos, relacionamiento responsable, empleo local, desarrollo económico y diálogo continuo MINEM (2021a, p. 124). Así, esta inversión, que consiste en “aportes realizados por todas empresas mineras, con la finalidad de beneficiar a la comunidad o región donde se ubica la unidad minera” es registrada en la Declaración Anual Consolidada (DAC); es “financiada por los mismos titulares mineros en cooperación con otras instituciones; y, son gestionadas y ejecutadas por la empresa minera” MINEM (2021a, p. 124). Al 2019, se han llevado a cabo 3938 proyectos de desarrollo sostenible que significan 805 millones de soles.

Ilustración 22: Inversión ejecutada en desarrollo sostenible (MM de soles, 2008-2019)



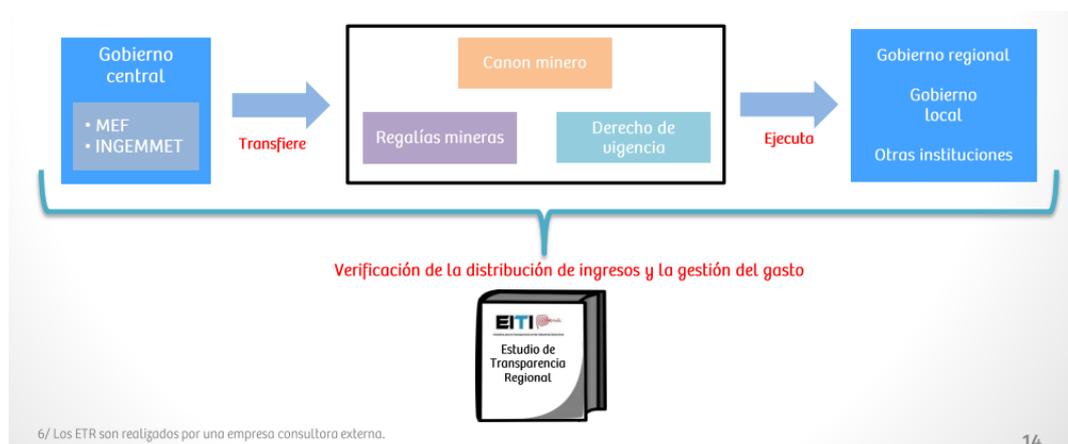
Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*. <https://bit.ly/3BuzLrK>

De esta manera, la inversión en desarrollo sostenible realizada por parte de los titulares mineros resulta una “importante fuente de ingreso para actividades que benefician a la población aledaña a proyectos mineros, propiciando condiciones que permiten el fortalecimiento de la institucionalidad local y la sostenibilidad más allá de la vida útil de la operación minera” MINEM (2018b).

Por último, se debe mencionar que las transferencias de los recursos generados por la minería (canon minero, regalías mineras, regalías contractuales y derecho de vigencia y penalidad) son “cada vez más significativas y constituyen una fuente de financiamiento de importantes proyectos de inversión pública”; así como, “contribuyen al desarrollo y progreso de las regiones” (MINEM, 2017, p. 4-26). Asimismo, como se puede observar en el anexo 5, el marco normativo actual, como parte del proceso de descentralización, destina recursos hacia los Gobiernos locales y regionales. En esta línea, el impacto de la actividad minera nacional se ve reflejado en los importantes proyectos de inversión realizados a la fecha con estos recursos.

Más aún, cabe señalar que el Perú es el primer país a nivel mundial (de un total de 55 países que implementan el estándar EITI) en llevar la Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI) a nivel sub-nacional (regional), para lo cual “publica los Estudios de Transparencia Regional (ETR) que buscan transparentar las transferencias del gobierno central a los gobiernos regionales, municipales, universidades locales y otras instituciones; así como el uso de los mismos” (MINEM, 2018a, p. 14).

Ilustración 23: Diagrama representativo del Estudio de Transparencia Regional (ETR)



Nota: Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2018a). *Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI): Una herramienta para la adecuada gestión del sector extractivo.* Informativo Minero N. ° 07-2018. <https://bit.ly/3DyTpo5>

Dentro de este marco, los ETR buscan transparentar las transferencias del gobierno central a los gobiernos regionales, municipales, universidades locales y otras instituciones; así como el uso de los mismos (MINEM, 2018a, p. 14). De esta manera, el EITI, como modelo global para la buena gobernanza de recursos extractivos “garantiza la transparencia y la rendición de cuentas con respecto al modo en que se administran los recursos naturales de un país” (MINEM, 2021a, p. 130) teniendo como objetivo principal:

Aportar para lograr la gobernanza legítima de las actividades extractivas, mejorar la calidad de gobierno, mediante la transparencia de la información. Asimismo, se materializa como una herramienta para ayudar a combatir la corrupción, fomentar la participación social con la finalidad de evitar potenciales conflictos debido a la falta de involucramiento y conocimiento de la sociedad civil (MINEM, 2021a, p. 130).

En este desarrollo, el 2011 se creó la Comisión Multisectorial Permanente (Decreto Supremo N° 028-2011-EM), la cual “está conformado por representantes de la Sociedad Civil, representantes del sector hidrocarburos y minería, y el Estado, a través de la Oficina General de Gestión Social del MINEM como Secretaría Técnica de EITI Perú” civil (MINEM, 2021a, p. 130). Asimismo, se han instalado Comisiones

Regionales Multisectoriales Permanentes (CRMP) en las regiones de Moquegua, Arequipa, Piura, Apurímac y Loreto.

Ilustración 24: *El estándar EITI*



Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*.

<https://bit.ly/3BuzLrK>

2. Propuesta de elementos para una estrategia de diplomacia pública enfocada en la reactivación económica del Perú a través del posicionamiento de su imagen como país minero: el Rol del Ministerio de R.R.E.E.

Esta última sección tiene como objeto presentar posibles elementos a considerar ante una eventual estrategia de diplomacia pública enfocada en la reactivación económica del Perú, y en la cual se considere la atracción de la inversión extranjera directa en minería en base a un mejor posicionamiento como País Minero. Así, no se busca la creación de una Marca Minera distinta a la Marca Perú (la cual se encuentra en la órbita del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo); sino, se procura presentar posibles alternativas para la consideración de la dimensión minera dentro de la proyección de la imagen del Perú en el exterior a partir de una alineación con nuestra narrativa estratégica en la opinión pública internacional; y, en específico, en el relacionamiento con los principales sectores de inversión minera.

Más aún, se considera que la dimensión minera dentro del posicionamiento del país a nivel global, debería mantenerse alineado a las tendencias en materia de desarrollo sostenible, digitalización de la gestión comunicativa; y, sobre todo interiorizando que, como señala el BID, en un escenario donde se busca una recuperación sostenible, resulta probable que aumente la competencia por atraer y retener las inversiones a nivel mundial en el contexto de la pandemia de la covid-19 (García y López, 2020); así como que, para el acceso al financiamiento que requieren las empresas mineras, cada vez se considera en mayor medida los factores ambientales, sociales y de gobernanza (Wheeler, 2021).

2.1. La dimensión minera en la proyección de la marca país en el marco de la política exterior peruana

Como se ha detallado previamente en la sección teórica, los países que no invierten en el manejo internacional de su imagen permanecen a merced de que los medios internacionales tengan el rol predominante en la presentación de sus imágenes nacionales lo cual puede ser tanto de una forma negativa como positiva. En este escenario, países como Canadá, buscan posicionar su marca de países mineros socialmente responsables con el ambiente y con todos los actores donde la actividad minera tiene influencia directa; y, en ese sentido, se considera la importancia de la minería como parte de su identidad nacional a proyectar.

En este marco, dentro del concepto de marca país desarrollado en el término de “identidad competitiva” se enfatiza que la reputación de los países se crea de manera deliberada o accidental a través de seis canales naturales, entre los cuales, la inversión resulta uno de ellos y tiene como objetivo principal el impacto en los grupos empresariales. Asimismo, en este escenario, los países en desarrollo también deben cuidar su reputación al mismo tiempo que trabajan para hacer más competitivo al país y aseguran que cada inversión que se haga en el país contribuya plenamente a generar una identidad mejor, más verdadera y más útil (Anholt, 2007, p. 28). En este contexto, se considera la importancia de la dimensión minera en la proyección de la marca país del Perú que muchas veces puede estar opacada o tergiversada por los propios problemas inherentes a las actividades extractivas.

En base a ello, en la presente subsección, primero, se busca presentar la posición internacional que tiene el Perú dentro de la temática de desarrollo sostenible y así procurar que la dimensión minera en la proyección de la imagen del Perú se mantenga alineada. Seguidamente, se procura su articulación dentro de los principales instrumentos de gestión vigentes para la política exterior peruana.

2.1.1. La posición internacional del Perú dentro de la temática de desarrollo sostenible y medioambiente

En efecto, la trascendencia que tiene la temática de desarrollo sostenible en la proyección de la política exterior de los Estados se ha incrementado en las últimas décadas y ha ganado mayor relevancia ante el inminente peligro que significa el cambio climático, lo cual es considerado por la ONU (2020) como el “mayor desafío de nuestro tiempo”. En esta línea, los estudios de seguridad internacional ya contemplan los efectos irreversibles del cambio climático; y, por lo cual, se enfatiza en el aumento considerable del riesgo no solo de las generaciones venideras sino también en la actualidad. Esto, ya que, de acuerdo con el último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), es muy probable que el objetivo de limitar el calentamiento a cerca de 1.5 °C o incluso a 2 °C sea inalcanzable. Frente a ello, la temática de desarrollo sostenible se ha incorporado con mayor relevancia en la agenda internacional incorporándose temas medioambientales en 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y alcanzando el mayor tratado internacional vinculante en la última década que establece el marco global para enfrentar el cambio climático: el Acuerdo de París.

En este contexto, el posicionamiento internacional del Perú a favor del medio ambiente ha respondido tanto a la posición de vulnerabilidad que tiene el país frente al cambio climático como a su disposición a favor de un desarrollo económico sostenible entendiendo el impacto negativo que el cambio climático tiene sobre un país con vastos recursos naturales sustantivos para el crecimiento de los principales sectores económicos. Así, respecto a lo primero, siguiendo lo presentando por Rengifo, a continuación, se sintetiza las principales características propias de uno de los 7 países

más megadiversos de la Tierra que sustentan la posición peruana en temas medioambientales:

- De acuerdo con el Tyndall Center del Reino Unido, Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático, luego de Bangladesh y Honduras, debido a la alta dependencia de sectores primarios sensibles al cambio climático, tales como el agrícola y el pesquero, así como al bajo nivel institucional, que dificulta la planificación y ejecución de acciones de adaptación concretas (Vargas P., 2009, p. 3).
- El Perú, conforme a la Segunda Comunicación Nacional del Perú a la CMNUCC cuenta con siete de las nueve características de vulnerabilidad ante el cambio climático reconocidas por la CMNUCC (Ministerio del Ambiente, 2010, p. 116). A esta condición se le suma el contar con ecosistemas de importancia global como los Andes y la Amazonía, así como factores estructurales como la pobreza y la inequidad social (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 20).
- Al ser el Perú un país megadiverso, se estima un impacto sobre la biodiversidad, la disponibilidad de agua dulce, la acidificación de los océanos, la seguridad alimentaria (CEPLAN, 2016a, p. 62), los incendios forestales, la salud y la economía. Además, los efectos más dramáticos del cambio climático estarían asociados con: el retroceso glaciar, el incremento de la frecuencia e intensidad de los fenómenos climáticos extremos, así como el aumento del nivel del mar (CEPLAN, 2019, p. 122).
- El cambio climático produciría un calentamiento de la capa superior del océano, lo que podría afectar la frecuencia e intensidad del Fenómeno del Niño (CONAM 1999, en Vargas P. 2009, p. 28). En cuanto a la elevación del nivel del mar, los impactos podrían ser muy perjudiciales para las actividades desarrolladas en las zonas costeras por el riesgo de inundación en áreas bajas, intrusiones de agua salada y desbordes. (Vargas P., 2009, pp. 29 – 30).
- En los últimos 30 años, el 22% de la superficie glaciar del Perú ha desaparecido (Banco Mundial, 2013). Un continuo proceso de desglaciación generaría inicialmente una mayor circulación de agua para luego pasar a una progresiva disminución. Además, se estima que para el 2025 los glaciares del Perú por debajo de los 5 500 metros sobre el nivel del mar habrán desaparecido (Vargas, P., 2009, p. 27) y traerá consigo una disminución correlativa de agua potable.
- Sobre el impacto en la Energía, su generación anual promedio caería drásticamente ante la pérdida de abastecimiento glaciar y peor aún ante la desaparición completa de la fuente. (Vargas P., 2009, p. 36) (2020, pp. 40-42).

En tal sentido, la posición internacional del Perú a favor del medioambiente y el desarrollo sostenible se sustenta en la situación descrita previamente; así como, se encuentra reflejada en la participación destacada del país tanto a nivel multilateral como regional. Cabe precisar que, dado que los logros alcanzados a nivel doméstico

en materia ambiental escapan del objetivo principal del presente capítulo, que busca presentar un análisis sobre la articulación de la narrativa de desarrollo sostenible en minería, en el anexo 1 se encuentra un desglose de las normas más relevantes emitidas por el Perú en el ámbito medioambiental con implicancias a nivel doméstico y al exterior.

Por otra parte, a nivel multilateral, se debe señalar que el Perú fue parte de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas que uno de sus 8 objetivos fue “Asegurar un medio ambiente sano y seguro”; así como, tuvo una participación activa en las negociaciones internacionales efectuadas para la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, el Perú participa activamente en la lucha global frente al cambio climático desde su inicio en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) - Cumbre para la Tierra - que tuvo lugar en Río de Janeiro en 1992. De igual manera, la participación a nivel multilateral se evidencia en su postulación sin éxito para ser anfitrión de la COP 16 en el 2010; y su logro como país anfitrión en la COP 20 Lima 2014, la cual resultó un importante hito previo a la firma del Acuerdo de París.

Aunado a lo anterior, la participación peruana en las negociaciones previas y los diferentes procesos internacionales que coadyuvan al régimen ambiental internacional y, con ello, a la lucha frente al cambio climático, se ha desarrollado también a nivel regional. De hecho, el Perú es uno de los 8 países miembros de la Asociación Independiente de América Latina y el Caribe (AILAC) que participa activamente en las negociaciones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

Así, como parte del AILAC, el Perú se alejó de la narrativa de que los países en desarrollo solo podían ser receptores de financiamiento para cumplir sus metas frente al cambio climático; estuvo entre los primeros países en desarrollo en hacer compromisos voluntarios de reducción de emisiones, a pesar de no tener obligaciones bajo la CMNUCC o el Protocolo de Kyoto para hacerlo; y, en 2008, Perú fue el primer país en desarrollo en comprometerse a reducir a cero su deforestación neta de bosques

primarios para 2021, compromiso que marcó la diferencia con la posición del G77 quienes sostenían que los compromisos sobre reducción de emisiones eran solo aplicable a países desarrollados.

De esta manera, la posición internacional del Perú de manera específica a favor de la protección del medioambiente y; de manera general, pro el desarrollo económico sostenible se ha evidenciado desde su primera participación en la Cumbre de Rio en 1992 hasta la actualidad, siendo el Perú parte de los países que impulsaron y permanecen activamente en el Acuerdo de París. Así, la narrativa que se propone considerar para la articulación de la narrativa de desarrollo sostenible en minería no resulta ajena o distante a la posición internacional peruana que ha sido impulsada desde la plataforma del CMNUCC y, actualmente, cobra mayor relevancia cuando se considera la viabilidad e importancia de una recuperación sostenible.

2.1.2. Instrumentos de gestión vigentes en la proyección de la imagen nacional

En principio, es de mencionar el Acuerdo Nacional (AN), suscrito el 22 de julio de 2002, toda vez que tiene como finalidad el definir “un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática” (AN, 2002); así como, presenta un mecanismo de seguimiento y mejora constante: el Foro del Acuerdo Nacional. Asimismo, en específico, para el sector RR.EE. resulta sustantivo la Sexta Política de Estado del AN denominada “Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración” en tanto resulta la base consensuada para el accionar exterior del Estado peruano. La misma que se detalla a continuación:

Nos comprometemos 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. Consolidaremos la firme adhesión del Perú a las normas y principios del Derecho Internacional, con especial énfasis en los Derechos Humanos, la Carta de las Naciones Unidas y la del Sistema Interamericano. Asimismo,

garantizaremos una política basada en el diálogo entre las instituciones del Estado, las organizaciones políticas y las demás organizaciones de la sociedad [énfasis agregado] (Acuerdo Nacional, 2002, pp. 22-23).

En esta línea, cabe señalar que la Sexta Política de Estado comprende siete objetivos que se buscan lograr, entre los cuales, dos de ellos resultan sustanciales para la consideración de la dimensión minera dentro de la proyección de la imagen del Perú en el exterior:

(d) impulsará activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos; (e) fortalecerá 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, pp. 22-23).

En atención a ello, la Sexta Política de Estado del AN resulta sustantiva a considerar en tanto es la base para el accionar general del sector de RR.EE y es posible considerarlo como el “primer documento de consulta al tratar de plantear políticas públicas en dicho sector” (Paredes Moreno, 2018, p. 140).

Asimismo, entre los instrumentos de gestión pública a considerar, resulta clave destallar que el sector RR.EE. cuenta a la fecha con (i) el PESEM-MRE (2015-2021), (ii) el PEI-MRE (2020-2022), y (iii) el POI-MRE. Lo cual, resulta clave para la proyección de la imagen del país dentro de los instrumentos de gestión pública ya que, como señala Napuri (2019, p. 186), una proyección eficaz de la imagen del Perú dentro de un proceso de planeamiento estratégico facilitaría la consecución de los objetivos toda vez que estos instrumentos de gestión coadyuvan a las percepciones alcanzadas tanto en la opinión pública internacional como en determinadas audiencias consideradas estratégicas para los fines establecidos. Asimismo, lo anterior resulta importante en tanto “crea un círculo virtuoso en el que la imagen positiva favorece el

posicionamiento internacional buscado, y éste, a su vez, fortalece y reviste de coherencia la Imagen-País proyectada” (Napuri, 2019, p. 186).

Así, el Plan Estratégico Sectorial Multianual del MRE (2015-2021), que es redactado para un periodo de cinco años, presenta “la síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la visión 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, p. 25). Asimismo, como ha sido detallado por Paredes (2018, p. 146), en específico para el sector de RR.EE., el PESEM fue el resultado de un proceso realizado por la Cancillería y la asesoría técnica del CEPLAN, desde enero de 2014 hasta junio de 2016, y constituye el principal producto de la Fase Estratégica del sector. Dentro de este desarrollo, los Objetivos Estratégicos del PESEM-MRE (OE) planteados son los siguientes:

Tabla 19: *Objetivos Estratégicos del PESEM-MRE (OE)*

Objetivos Estratégicos PESEM-MRE 2015-2021
1. Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral
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.
3. Proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior.
4. Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país.

Como se puede observar, dentro de los objetivos estratégicos incorporados, ha sido considerado la contribución que desde el sector de RR.EE. se logre pro el fortalecimiento de la imagen de país en el exterior; y, para lo cual, se emplea como herramientas base la promoción económica y cultural. Asimismo, como se puede observar en la tabla 20, para la consecución de este objetivo N. ° 2, el PESEM-MRE dispone de seis acciones estratégicas de las cuales, tres hacen referencia directa a la promoción económica:

Tabla 20: Acciones estratégicas del objetivo estratégico N.º 2 del PESEM-MRE 2015-2021

ACCIONES ESTRATÉGICAS OE N.º 2	
Promoción Económica	<p>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.</p> <p>2.2 Participar en los procesos de negociación de acuerdos comerciales.</p> <p>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 Pacífico y de otros países de la región.</p>
Promoción Cultural	<p>2.4 Implementar una política cultural exterior articulada y coherente en relación a la conmemoración del Bicentenario.</p> <p>2.5 Promover iniciativas internacionales para simplificar y acelerar los procesos de recuperación del patrimonio cultural peruano extraído ilegalmente del país.</p> <p>2.6 Obtener nuevas inscripciones en la Lista del Patrimonio Mundial y en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial.</p>

En línea con lo anterior, el Plan Estratégico Institucional-MRE (2020-2022), contiene ocho objetivos y 40 acciones estratégicas que se encuentran articulados al PESEM-MRE; así como, constituye el documento de gestión institucional que determina las orientaciones de mediano plazo del MRE. Como se puede observar en la tabla 21, los Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI-MRE (OEI), se encuentran contenidos en los Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES).

Asimismo, respecto a los objetivos de la presente investigación, cabe señalar que mientras de manera general el OES N.º 2 considera la promoción económica para el fortalecimiento de la imagen del país en el exterior, en los OEI se detalla la promoción de oportunidades de inversión para el Perú. De igual manera, se considera entre sus acciones estratégicas “promover la identificación de fuentes de inversión productiva que contribuyan al desarrollo nacional”. Aunado a ello, es de mencionar que, respecto al OEI N.º 7 que busca “Modernizar la gestión del ministerio de relaciones exteriores y el servicio diplomático de la república”, entre las acciones estratégicas para lograrlo se considera “Fortalecer la imagen y la comunicación institucional”.

Tabla 21: Articulación de los Objetivos Estratégicos PESEM-MRE y Objetivos Institucionales

Objetivos Estratégicos Sectoriales PESEM-MRE (2015-2021)	Objetivos Estratégicos Institucionales PEI - MRE (2020-2022)	Acciones estratégicas institucionales (PEI-MRE)
1. Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral	1.1. Fortalecer y ampliar las relaciones bilaterales y multilaterales en regiones estratégicas.	
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.	2.1. Promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional.	Promover la identificación de fuentes de inversión productiva que contribuyan al desarrollo nacional.
	2.2. Contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional.	
3. Proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior.	3.1. Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino.	
	3.2. Fortalecer la protección y asistencia a los peruanos en el exterior, así como afianzar sus vínculos con el Perú.	
4. Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país.	4.1. Fortalecer la política de cooperación internacional como instrumento de política exterior para el logro del desarrollo sostenible.	
	4.2. Consolidar en el MRE el desarrollo de la temática de la gestión del riesgo de desastres y contribuir en la definición del marco internacional para la reducción de las condiciones de vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante riesgo de desastres.	
-	5.1. Modernizar la gestión del ministerio de relaciones exteriores y el servicio diplomático de la república.	Fortalecer la imagen y la comunicación institucional

2.2. Objetivos y recurso base de la estrategia de diplomacia pública

Como se ha profundizado en los capítulos previos, ya que “la diplomacia pública engloba a todos aquellos programas que cada gobierno destina para promocionar su política exterior y la imagen nacional de su país ante los gobiernos extranjeros y los públicos activos extranjeros y nacionales” (Blog Diplomacia Pública del MRE, 2012); esta constituye una herramienta fundamental tanto para el contexto de la pandemia de la covid-19 como para la etapa pospandemia. Para ello, se propone que la estrategia de

diplomacia pública siga una diplomacia de marca país y de nicho, orientada específicamente a mejorar la reputación del Perú como País Minero. Asimismo, se considera que la estrategia debería ser de tipo relacional enfocada en el establecimiento y el mantenimiento de la imagen del Perú sobre los principales inversionistas.

De igual manera, la estrategia sería coordinada por la Oficina General de Comunicación del MRE e involucraría al Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y, ProInversión. De esta manera, se busca lograr una gestión con un sentido estratégico y bajo una visión de Estado funcional a la política exterior peruana [ver anexo 6 sobre las principales funciones de estas instituciones].

Asimismo, y en un contexto internacional donde resulta trascendental una recuperación económica sostenible, esta propuesta de estrategia de diplomacia pública coordinada por la Oficina General de Comunicación del MRE se mantendría, a su vez, alineada con el posicionamiento del Perú en temas de desarrollo sostenible y las narrativas de sostenibilidad minera que siguen países como Canadá. Dicho país permanece como uno de los principales países en atracción de inversión extranjera directa en minería y busca proyectar una imagen de país minero vinculado con criterios de responsabilidad social y desarrollo sostenible; a fin de lograr posicionarse como un país minero líder a nivel mundial.

En atención a ello, y teniendo en consideración que el fin principal de toda estrategia de diplomacia pública recae en el logro de los objetivos de política exterior; se considera que aquella estrategia de diplomacia pública, que tome en cuenta la dimensión minera, buscaría alcanzar el logro del objetivo estratégico N.º 2 del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MRE 2015-2021: “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.”

Más aún, en concordancia con lo presentado en el primer capítulo, es de mencionar que el recurso base de esta estrategia de diplomacia pública (su activo² de poder blando

² Como se ha mencionado anteriormente, los activos de poder blando son: cultura (cuando son lugares atractivos para la audiencia extranjera), valores políticos (cuando está a la altura de ellos en casa y en

que se requiere proyectar) estaría ligado a la decisión que se opte dentro de la temática de desarrollo sostenible en minería, la cual debería a futuro tener la capacidad de lograr valores políticos sólidos tanto en el Perú como en el extranjero. Al respecto, cabe traer a colación que, como se enfatizó en el capítulo 1, el poder blando no solo sirve como base para el proyecto de diplomacia pública; sino que, el poder blando (o el atractivo de los activos de poder blando) se incrementa en el ejercicio de la diplomacia pública.

Asimismo, teniendo en cuenta que la estrategia también es de tipo relacional enfocada en los inversionistas mineros, la principal herramienta a ser utilizada recae en la diplomacia económica; y, en específico, en las actividades de promoción de inversión extranjera directa (IED) que tienen como objetivo inmediato la generación de oportunidades de inversión. Para ello, como se puede concluir de la literatura revisada, específicamente se debería buscar: (i) Promover la imagen del país entre los inversionistas mineros como un país propicio para la inversión; (ii) Generar inversiones específicas (logrando licitaciones exitosas en ProInversión o en sectores nuevos como tierras raras que aún se requiere inversión en exploración); y, (iii) Brindar atención a los inversionistas actuales y potenciales.

2.3. Diplomacia económica como herramienta principal

En definitiva, si bien la diplomacia digital y la diplomacia de nicho enfocada en los inversionistas mineros son herramientas transversales vitales (como se detalló en el primer capítulo); la diplomacia económica (y en específico la promoción de inversiones), resulta trascendental para la estrategia que se propone en este capítulo. De hecho, como se puede ir concluyendo de lo ya presentado, al ser el Perú un país que acepta la IED como beneficiosa para el desarrollo económico sostenible, también resulta necesario una estrategia sólida intersectorialmente que busque atraer IED direccionada a maximizar el beneficio a largo plazo de las comunidades donde las actividades mineras tienen influencia directa y en la economía nacional.

el extranjero) y sus políticas exteriores (cuando se ven como legítimo y con autoridad moral) y en la capacidad de moldear las preferencias de los demás (Nye, 2008 citado en Elaeva, 2011, p. 9).

Así, si bien el clima de inversión minera cae dentro de la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas, el Banco Central de Reserva, ProInversión y el Ministerio de Energía y Minas ya que son entidades que tienen influencia directa en los factores objetivos de inversión como la estabilidad macroeconómica, el marco promotor minero o el capital humano; la imagen de inversión (entendida como la percepción del clima de inversión en la mente de los inversionistas extranjeros) sí resulta sustantiva dentro de la órbita del Ministerio de Relaciones Exteriores. Al respecto, la tabla 22 sintetiza los 3 elementos principales para una estrategia de atracción de IED, entre los cuales, el manejo de la imagen de inversión se encontraría relacionado con el aspecto promocional, lo cual también es una arista que tiene influencia directa en el éxito de los estados en la atracción de IED.

Tabla 22: Elementos principales para una estrategia de atracción de IED

PRODUCTO	PRECIO	PROMOCIÓN
Las ventajas y desventajas intrínsecas de invertir en el país, que van desde el atractivo general del país hasta el atractivo de un sitio de inversión específico.	Incentivos fiscales, subvenciones de capital y capacitación, arancelaria y mecanismos de precios similares.	Actividades que difunden información sobre, o intentan crear una imagen favorable del sitio de inversión

Nota. Adaptado de Kotler, Jatusripitak y Maesince (1997), citado en Elaeva (2011).

Delimitado lo anterior, es de precisar que, a la fecha, no se cuenta con lineamientos que establezcan las funciones que debería seguir un encargado de temas económicos en las misiones en el exterior; sino que, la labor diplomática se rige a discreción del jefe de misión. Lo cual, resulta en una labor de promoción de inversiones sin estrategia orgánica específica y con objetivos diversos que muchas veces no incluye la dimensión minera. Debido, entre otras razones, a que actualmente la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) permanece en mayor medida enfocada en proyectos de infraestructura.

Frente a esta problemática en la promoción de inversiones mineras, resultaría sustancial la emisión de disposiciones que establezcan las funciones específicas que los encargados económicos pudieran realizar, teniendo en cuenta el aspecto relacional

que involucra la estrategia, lo cual se presentará al término de esta subsección. A continuación, se sintetiza el estado actual de promoción de inversiones mineras.

2.3.1. Estado actual de la promoción de inversiones mineras

En principio, es de señalar el marco legal que rige la promoción de inversiones mineras en el Perú. Principalmente, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de ProInversión; esta tiene entre sus funciones:

- a) Ejecutar la Política Nacional de Promoción de la Inversión Privada establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas, especialmente en la promoción de Asociaciones Público Privadas;
- h) Coadyuvar y coordinar con las autoridades competentes, la articulación de las acciones de promoción de inversiones extranjeras que desarrollen las diversas entidades del sector público de los tres niveles de gobierno;
- j) Fomentar la participación y el involucramiento del sector privado en la inversión y el crecimiento verde a través de Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos;
- l) Gestionar el Registro de Inversiones Extranjeras, según la normatividad vigente; (ROF, 2017, art. 3).

Por su parte, según el ROF del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), este tiene entre sus funciones la promoción de inversiones sostenibles del Sector (ROF, 2007, art. 7). Asimismo, para la promoción de inversiones, la Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera del MINEM está encargada de

- b) Diseñar, conducir y ejecutar los procesos de promoción de la inversión del subsector minero, bajo el ámbito de su competencia;
- c) Promover y garantizar la inversión sostenible, así como, identificar nuevos proyectos en el subsector minero;
- d) Desarrollar estudios, investigaciones y diagnósticos, difundir y promover conocimientos sobre temas de promoción y sostenibilidad minera, así como, sistematizar y procesar la información vinculada;
- e) Establecer, desarrollar y promover acciones de articulación intersectoriales, que permitan diseñar estrategias para la promoción y sostenibilidad minera; (ROF, 2007, art. 105).

Como se puede colegir de la normativa señalada, ProInversión se encuentra encargada de la articulación de acciones de promoción de inversiones extranjeras, incluyendo las del sector minero. No obstante, es de señalar que, actualmente, se ha dejado de lado la “Promoción País”, que involucraba la promoción sectorial; por una promoción dedicada a los sectores de infraestructura en la modalidad de Asociaciones Público – Privadas.

En efecto, la promoción minera realizada por ProInversion era de unidades mineras que anteriormente pertenecían al Estado como Centromin Perú y Hierro Perú. Por ello, al haberse agotado estas unidades mineras, se ha dejado de incluir proyectos mineros en la cartera de ProInversion, la cual es la única cartera que promocionan las misiones en el exterior. En ese sentido la promoción de inversiones mineras en el exterior se reduce a la promoción del marco promotor minero, temas macroeconómicos y, en general, del clima de inversión que se presenta en el Perú.

Dentro de este desarrollo, es de resaltar que la labor de ProInversión fue sustantiva para la privatización de los grandes proyectos mineros que cuenta el Perú como Quellaveco y Toromocho. Los cuales, fueron yacimientos fruto de un Estado activo en exploración y producción minera. Actualmente, la privatización ha disminuido la labor estatal no solo en el campo exploratorio sino también en la promoción minera. Al respecto, como señala el ROF del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (Ingemmet), la exploración inicial para la promoción de inversiones permanece dentro de las funciones del Ingemmet:

8. Conformar, administrar y mantener la base de datos geocientífica del Perú, como una herramienta básica para el fomento de la inversión y del desarrollo nacional, así como, proveer la información geocientífica necesaria para el cuidado del medio ambiente y el ordenamiento territorial; (2007, art. 3)

Señalar lo anterior resulta especialmente importante en tanto la actividad exploratoria marca el inicio de toda la actividad minera y faculta la viabilidad de que el Perú permanezca dentro de los primeros lugares en producción minera a nivel mundial. Frente a ello, la normativa señala que cuando las ANAPS (áreas de no admisión de petitorios) del Ingemmet sean promocionables, se puede encargar a ProInversion las actividades de promoción. No obstante, a la fecha, a parte de los proyectos Colca,

Jalaoca y El Agarrobo que ya fueron transferidos a ProInversión, no existen proyectos identificados con potencial promocionable (ProInversión, 2018; ProInversión, s. f).

En tal sentido, el Perú no tiene una política agresiva en exploración y la actividad exploratoria se rige por las exploraciones privadas, las cuales, enfrentan continuamente situaciones complicadas para el financiamiento y el relacionamiento con las comunidades. Así, como se puede colegir, la realización de *road shows* para proyectos mineros dentro de la cartera de ProInversión en el exterior requiere que se tenga un proyecto a privatizar, lo cual actualmente carece el Estado en tanto no invierte en exploración y los tres que se tienen permanecen en oferta sin mucho éxito. Esto, en definitiva, constituye un riesgo para el futuro de la minería en el Perú; sin embargo, también destaca la necesidad del diseño de una política integral de Estado.

En ese sentido, al considerar el rol del MRE en la promoción de inversiones mineras cabe señalar la importancia de lograr una estrategia coordinada con el MINEM, la cual, a la fecha no existe; y, la labor diplomática termina siendo reactiva a las solicitudes de los inversionistas, a pesar de que las exportaciones mineras representan más de la mitad de las exportaciones nacionales anuales.

De esta manera, a diferencia de países mineros como Canadá, el Perú no cuenta con una estrategia de política minera a nivel nacional. Esto, a pesar de que se ha avanzado con una política nacional para la pequeña minería y para la minería informal (primera parte que comprende el análisis de la pertinencia trabajado con CEPLAN y que recoge las recomendaciones de la Comisión para el Desarrollo Minero Sostenible); y, en el marco del RIMAY³, iniciativa del MINEM, se tienen acciones priorizadas con el objetivo de impulsar una estrategia para el desarrollo sostenible minero-energético del país.

Asimismo, en tanto la promoción minera recae en un mercado específico, la labor relacional de los Órganos del Servicio Exterior (OSE) resultaría importante. A la fecha, las misiones en Canadá, Australia y China tienen un rol esencial para la participación peruana en tres de las convenciones mineras de mayor envergadura a nivel mundial:

³ Centro de Convergencia y Buenas Prácticas Minero Energéticas (RIMAY)

PDAC⁴, IMARC⁵ y China Mining, respectivamente. Al respecto, cabe señalar que los eventos en los que el Perú tiene presencia son mayormente promovidos por las cámaras de comercio (cámara de comercio Perú-Canadá y Perú-Australia). En este escenario, el MRE podría incentivar la mayor participación en espacios mundiales donde se puedan promocionar los beneficios de invertir en el Perú.

En ese sentido, aunque en la actualidad existe sintonía en el trabajo entre el MINEM y el MRE, no existe un planteamiento estratégico en temas de minería y permanece como una política de Estado aún por definir. Lo cual, resulta sustancial para la proyección de Perú como País Minero. A manera de ejemplo, si bien en producción cuprífera el Perú se mantiene por detrás de Chile (país que ocupa el primer lugar a nivel mundial); a futuro, se estima que el Perú pueda alcanzar una mejor posición en la medida que las leyes donde se encuentran los yacimientos chilenos disminuyan y mayor inversión en proyectos cupríferos en Perú inicien la etapa de producción. No obstante, para ello, resultará importante la coordinación entre las principales instituciones que tienen la labor de promoción de inversiones en minería.

Así, para los temas a tratar que competen principalmente la iniciativa del MINEM resultaría sustantivo la coordinación con el MRE dado que ello permitiría que una política sectorial minera se convierta en una política de estado, se logre una labor proactiva dentro del marco de la promoción de inversiones que las OSE realizan, y se posibilite la eficiente proyección de la imagen del Perú como País Minero.

2.4. Identificación y análisis de las audiencias relevantes

De manera general, como se presentó en los capítulos previos, resulta importante la determinación de las audiencias relevantes toda vez que se dispone recursos limitados para la realización de las campañas de diplomacia pública. Así, a fin de garantizar que la audiencia objetivo reciba los mensajes clave; las campañas deberían establecer el público objetivo, lo cual refuerza la eficacia programática y la rentabilidad de la campaña.

⁴ Prospectors & Developers Association of Canada (PDAC)

⁵ International Mining and Resources Conference (IMARC)

En particular, ya que los objetivos específicos de la estrategia están relacionados a la atracción de IED y el manejo de la imagen de inversión, las iniciativas de diplomacia pública son dirigidas a grupos de individuos en específico. Al respecto, referenciando lo que se propone en la guía de promoción de inversiones para diplomáticos de la UNCTAD (2011, p. 52), las audiencias relevantes que se proponen serían:

- (i) Organizaciones o asociaciones comerciales: Cámaras de comercio.
- (ii) Empresas de servicios profesionales: Auditores, bufetes de abogados, consultores inmobiliarios o bancos para recopilar información⁶.
- (iii) Empresas mineras: Siguiendo a la UNCTAD, se puede delimitar el universo de inversionistas según:
 - a. Liderazgo de mercado y reconocimiento de marca;
 - b. Desempeño financiero; y
 - c. Política de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

En específico, para el sector minero, se puede iniciar enfocándose en la atracción de las empresas parte del ICMM (*International Council on Mining and Metals*) que es una organización internacional que se dedica a mejorar el desempeño social y ambiental de la industria de minería y metales; y, agrupa a más de 28 empresas mineras y metalúrgicas y a más de 30 asociaciones regionales y de materias primas (ICMM, 2021).

2.5. Diseño y ejecución de la campaña

Como se ha venido desarrollado, el presente trabajo de investigación busca, a través de una estrategia de diplomacia pública enfocada en el reposicionamiento de la imagen del Perú en minería, contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior (objetivo estratégico N.º 2 del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MRE 2015-2021). Sobre todo, no solo considerando las ventajas

⁶ Muchos posibles inversionistas se ponen en contacto con estas firmas de servicios profesionales. En ese sentido, las relaciones establecidas con estas empresas pueden ayudar a los diplomáticos a averiguar qué empresas están realizando consultas de inversión y, por lo tanto, dar una indicación de en qué empresas locales centrar los esfuerzos de promoción (UNCTAD, 2011, p. 52).

comparativas que se posee, sino también la cultivación de valores como el desarrollo sostenible en minería.

Dentro de este marco, y de acuerdo con la literatura revisada, ya que las iniciativas parte de las campañas estarían enmarcadas en las actividades de promoción de IED; el diseño de la campaña se basaría en la diplomacia pública de reputación y la diplomacia pública relacional para su credibilidad y alcance. Asimismo, la construcción de los mensajes estratégicos y los canales a emplear resultan de vital importancia toda vez que contribuyen en la preparación de la audiencia para que sea receptiva; así como, el buen uso de palabras e imágenes maximizan la credibilidad. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se proponen elementos parte de una futura estrategia comunicacional para una campaña de diplomacia pública.

2.5.1. Estrategia comunicacional

Como se ha presentado en el primer capítulo, el liderazgo de las actividades de diplomacia cultural en el campo de la diplomacia pública ha sido sustituido por la importancia de la formulación de la estrategia comunicacional. La cual, resulta importante dentro del diseño de una estrategia de diplomacia pública en tanto es sustantiva no solo para facilitar el contacto entre personas; sino también, para facilitar el compromiso y el relacionamiento estable a largo plazo (Manfredi, 2011, p. 219). Así, considerando los principales elementos de una estrategia comunicacional desarrollados en el primer capítulo, a continuación, se presentan propuestas con miras a contribuir en la elaboración de una futura estrategia integral que considere también la dimensión minera:

A. Interpretación activa del entorno:

En términos agregados, se considera que el desarrollo sostenible en minería resulta una tendencia global que viene siendo enfatizada por países (como Canadá), organismos internacionales (como el World Economic Forum⁷), empresas mineras (y

⁷ World Economic Forum. (2016). *Mapping Mining to the Sustainable Development Goals: An Atlas [White paper]*. <https://bit.ly/39bpZyB>

sus asociaciones como el ICMM) y la sociedad civil en general. Asimismo, se resalta la importancia de una recuperación sostenible post covid-19; y, el hecho que, para el acceso a financiamiento que requieren las empresas mineras, cada vez se considera en mayor medida los factores ambientales, sociales y de gobernanza (Wheeler, 2021).

Dentro de este marco, y en tanto el entorno es dinámico y particular para cada país donde se encuentran potenciales inversionistas, se considera de suma importancia la incorporación de herramientas que permitan la constante medición de la opinión pública, análisis de tendencias y sociología de los países. Asimismo, como se puede recoger de la diplomacia pública canadiense, se propone considerar la realización de un estudio pre campaña y la evaluación posterior. En específico, dado que una encuesta pre campaña permitiría que los funcionarios públicos en las misiones entiendan el contexto en que se realizarán las campañas; así como, definan la mejor forma de proyectar la imagen del Perú ante los inversionistas de cada país en particular.

B. Método de trabajo

A fin de facilitar a los responsables el cumplimiento de los objetivos, resulta importante la coordinación intersectorial entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Energía y Minas, ProInversión y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Ello, para seguir una gestión con un sentido estratégico y bajo una visión de Estado de manera sostenible. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, se propone la emisión de lineamientos que definan las funciones y procedimientos que abarca la promoción de inversión extranjera en el exterior que se encuentra dentro de las funciones determinadas en el ROF del MRE; pero, a la fecha, los encargados económicos no siguen unas pautas establecidas de manera orgánica. Así, los lineamientos establecerían aspectos como elecciones de principales inversionistas para el relacionamiento en el exterior, actividades de acompañamiento posterior, actividades según el tipo de inversión a desarrollar y en la etapa que se encuentran, etc.

C. Posicionamiento

Como se ha señalado previamente, se propone seguir una diplomacia de nicho en tanto esta resulta la más indicada para los países de renta media o baja toda vez que permite canalizar los recursos hacia áreas específicas en lugar de abarcar múltiples públicos y, de esta manera, a través del uso de sus ventajas competitivas en temas concretos, se busca adquirir una posición en el contexto internacional. Así, países cuya capacidad de influencia es limitada en la arena internacional, pueden ejercer una influencia persuasiva gracias al posicionamiento de determinadas capacidades. Como se explicó en el capítulo dos, Canadá se posicionó como el referente en la lucha contra las minas antipersona y Noruega como potencia humanitaria y facilitadora de acuerdos internacionales.

En ese sentido, establecer el posicionamiento que se quiere alcanzar con una estrategia comunicacional consiste en determinar cómo se quiere ser percibido. Por ello, como se ha venido esbozando, se propone que en la proyección de la imagen del país se considere la dimensión minera. En específico, posicionar al Perú como país minero que promueve la inversión extranjera bajo criterios de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.

D. Narrativa

En línea con lo expresado anteriormente, se propone que la estrategia debería impulsar una narrativa que implique la recuperación de la tradición minera en la historia del país, que se conecta con el mundo moderno y que impulsa una minería sostenible: responsable con el medio ambiente, responsable con las comunidades y articulada a otras actividades económicas importantes en cada una de las regiones mineras del país. De esta manera indirecta, se lograría la reactivación económica del Perú a través del posicionamiento de la imagen del Perú como país minero que promueve la inversión extranjera bajo criterios de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. Esto, considerando que, para el financiamiento que requieren las empresas mineras, cada vez se considera en mayor medida los factores ambientales, sociales y de gobernanza (Wheeler, 2021).

E. Consistencia de las decisiones

Resulta importante traer a colación que la estrategia debe constituir un marco de referencia y coherencia de las decisiones ya que incluso “la más bella de las retóricas es débil si no se cimenta sobre una política sustantiva” (Seib, 2010). Al respecto, se es consciente de los propios problemas inherentes a las actividades extractivas que todos los países mineros afrontan y por lo que una narrativa como la que se propone resulta difícil de materializar. Sobre todo, ya que en el Perú persisten conflictos patentes que mellan su imagen como responsable con las comunidades donde las actividades mineras tienen influencia directa.

No obstante, se considera relevante la propuesta ya que (i) se encuentra acorde con la posición internacional del Perú dentro de la temática ambiental y de desarrollo sostenible; (ii) la narrativa no es ajena a las tendencias globales que ya son parte de estrategias de países como Canadá y; (iii) en la actualidad existen iniciativas de sostenibilidad minera impulsadas tanto por el sector público como privado que se deben seguir reforzando intersectorialmente, ampliando y comunicando.

2.5.1.1. Establecimiento de los canales de comunicación a utilizar

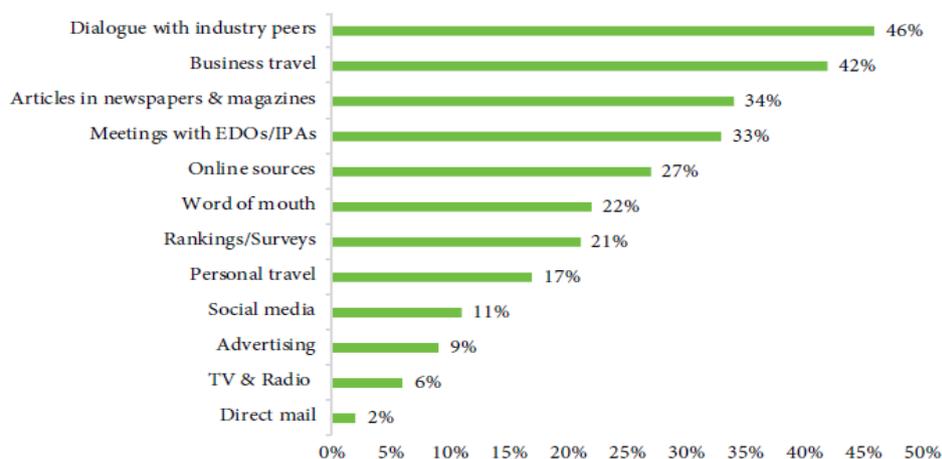
Como se ha detallado en el primer capítulo, el relacionamiento con los medios de comunicación internacional resulta un elemento clave en toda estrategia de diplomacia pública. Así, de las experiencias recogidas previamente, el relacionamiento con los medios resulta especialmente importante porque (i) coadyuvan a crear, perpetuar y modificar imágenes de naciones extranjeras que afectan las percepciones del público sobre los países; y, porque (ii) la manipulación de las noticias es más probable que suceda en el ámbito internacional que en el doméstico; ergo, los *fake news* son amenazas que socavan la reputación de un Estado.

Asimismo, en tanto, el público objetivo recae principalmente en los inversionistas mineros, cabe señalar que el enfoque relacional expuesto previamente considera dos tipos de canales de comunicación que se propone considerar: (i) Experiencia personal (experiencia personal de negocios o viajes; participación personal en eventos de

inversión minera o road shows de inversión general); y, (ii) Experiencia de segunda mano (comunicaciones de boca en boca e información recibida de otros canales de comunicación, incluidos los medios de comunicación masiva y digitales; así como, inversionistas de sus propios países que se encuentran invirtiendo en Perú o inversionistas peruanos parte de la SNMPE).

De igual manera, respecto a las principales fuentes de información que influyen en las percepciones de los ejecutivos sobre el clima empresarial de un sector, la encuesta realizada por Development Counselors International (DCI) a 356 tomadores de decisiones de ubicación corporativa concluyó que los artículos en periódicos y revistas; así como, las reuniones con las Agencias de Promoción de Inversión eran dos de los cuatro factores más importantes que influyen en las percepciones de los ejecutivos sobre el clima empresarial de un área para la inversión (Loewendahl, 2018, p. 5).

Ilustración 25: Principales fuentes de información que influyen en las percepciones de los ejecutivos sobre el clima empresarial (en porcentaje)



Nota. Adaptado de Development Counsellors International (2014) “Winning Strategies”. En Loewendahl, H. (2018). *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://bit.ly/3kdCwrl>

En esta misma línea, respecto a las técnicas de marketing más efectivas en la atracción de inversiones, es de señalar que, de acuerdo a las encuestas de Development Counselors International (DCI) realizadas a 331 tomadores de decisiones de ubicación corporativa, se ha encontrado que los inversores califican Internet / sitio web como la

técnica de marketing más efectiva para atraer inversiones (Loewendahl, 2018, p. 11). Seguidamente, las visitas directas a ejecutivos corporativos; y, las relaciones con los medios / publicidad son altamente consideradas al momento de tomar decisiones de inversión (Loewendahl, 2018, p. 11).

Ilustración 26: *Técnicas de marketing más efectivas en la atracción de inversiones (calificación porcentual de 4 o 5 en una escala de 5 puntos)*

Technique	2017	2014	2011	2008	2005	2002	1999	1996
Internet/Website	74%	67%	55%	56%	53%	34%	37%	18%
Planned Visits to Corporate Executives	66%	64%	57%	55%	54%	53%	46%	53%
Media Relations/ Publicity	51%	48%	33%	52%	50%	21%	19%	19%
Hosting Special Events	51%	46%	35%	45%	49%	37%	42%	49%
Trade Shows*	39%	38%	35%	--	33%	32%	45%	39%
Advertising	32%	17%	16%	15%	20%	21%	19%	19%
Direct Mail	23%	14%	15%	19%	23%	33%	25%	25%
Telemarketing	17%	6%	4%	4%	6%	4%	6%	7%

Nota. Adaptado de Development Counsellors International (2017) “Winning Strategies”. En Loewendahl, H. (2018). *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://bit.ly/3kdCwrl>

2.5.1.2. Construcción de mensajes estratégicos

En general, recogiendo la experiencia de diplomacia pública canadiense, cabe señalar que, aunque los objetivos de comunicación específicos pueden diferir de una misión a otra en todo el mundo, se propone que los mensajes estratégicos de todas las misiones persigan los siguientes objetivos generales: (i) Informar al público objetivo el marco promotor minero; (ii) Abordar los conceptos erróneos sobre la dimensión minera dentro de la marca Perú; (iii) Abordar los mensajes erróneos sobre las políticas del gobierno en el subsector minero; y, (iv) Crear un ambiente favorable para la consecución de los objetivos de diplomacia pública, la cual, enfocada en el reposicionamiento de la imagen del Perú en minería, busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior (objetivo estratégico N.º 2 del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MRE 2015-2021).

Asimismo, respecto a los emisores de los mensajes estratégicos, resulta importante traer a colación lo que señala Sanders cuando concluye que lo más eficaz es considerar poner el mensaje en boca de personas que no sean funcionarios de gobiernos extranjeros; no obstante, para las declaraciones de política nacional, lo mejor es que

sean hechas por el presidente u otro representante del gobierno y que lo hagan en el idioma de la audiencia (2018, p. 19). En ese sentido, se propone que los mensajes no sean únicamente emitidos por los funcionarios de las carteras correspondientes, sino también tener en consideración la participación de inversionistas extranjeros y nacionales que tienen presencia en el Perú.

De igual manera, cabe señalar que, en tanto en las campañas de diplomacia pública de inversiones la construcción de mensajes estratégicos busca animar a los inversionistas potenciales a examinar más detenidamente el mercado anfitrión; los mensajes se deberían centrar tanto como sea posible en las necesidades de las empresas objetivo en lugar de en las características genéricas del país anfitrión, lo cual, de acuerdo a la UNCTAD, es uno de los desafíos centrales de promover la IED (2011, p. 19).

Asimismo, al considerar la temática de desarrollo sostenible en los mensajes estratégicos, es de resaltar que los mensajes serían diseñados para promover la imagen del país en un sentido general y buscarían crear el entorno adecuado en el que la empresa puede comenzar a considerar al país como un lugar potencial para invertir (UNCTAD, 2011, p. 47). Lo cual, resulta importante al considerar la atracción de IED sostenible⁸ como parte de la narrativa general que se busca proyectar. La misma que no resultaría ajena o distante a la posición internacional peruana que ha sido impulsada desde la plataforma del CMNUCC y, actualmente, cobra mayor relevancia cuando se considera la viabilidad e importancia de una recuperación sostenible. Más aún, cuando, como se detalló previamente, el posicionamiento internacional del Perú a favor del medio ambiente ha respondido tanto a la posición de vulnerabilidad que tiene el país frente al cambio climático como a su disposición a favor de un desarrollo económico sostenible entendiendo el impacto negativo que el cambio climático tiene sobre un país con vastos recursos naturales sustantivos para el crecimiento de los principales sectores económicos.

⁸ En el anexo 7 se precisa el concepto de IED sostenible para el subsector minero, de acuerdo a los ODS relacionados con la actividad minera, recopilados del World Economic Forum (2016), y los proyectos de inversión social considerados hasta la fecha en la Declaración Anual Consolidada (DAC) del Ministerio de Energía y Minas (MINEM).

En ese sentido, en la construcción de los mensajes estratégicos para, de manera general, crear un ambiente favorable para la consecución de los objetivos de diplomacia pública, en la tabla 23 se presentan mensajes que se podrían considerar para la promoción de inversión extranjera directa (IED) y el posicionamiento deseado:

Tabla 23: *Propuesta de mensajes estratégicos para la promoción de inversiones mineras*

Propuesta de mensajes estratégicos
El Perú trabaja continuamente para mantener el marco legal ⁹ favorable a la inversión extranjera.
El Perú realiza esfuerzos continuos para facilitar el establecimiento y operación de las inversiones.
A fin de garantizar un clima estable y previsible para las inversiones, el Perú ha suscrito acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI); así como, tratados de libre comercio que incluyen un capítulo relativo a inversiones; y, Convenios para evitar la doble imposición (CDI ¹⁰).
El Perú está interesado en trabajar en estrecha colaboración con empresas que priorizan su contribución al desarrollo económico sostenible.
El Perú presenta el menor riesgo país en la región.
El Perú es un país con muchas oportunidades de crecimiento y atractivo para la inversión minera ¹¹ .
El Perú mantiene liderazgo en producción y reservas mineras.
El Perú reconoce la importancia de impulsar una estrategia para el desarrollo sostenible minero-energético del país.
El Perú realiza esfuerzos continuos para alcanzar una mayor articulación y presencia en las regiones mineras.

Por último, cabría señalar que tanto el logro de los objetivos de diplomacia pública como la inversión ejecutada en minería involucra proyectos de largo plazo. No obstante, la constante evaluación de la estrategia no debe ser obviada. De hecho, como se presentó en el primer capítulo, la evaluación de la diplomacia pública, concebida como un proceso de comunicación interactivo y relacional, no puede limitarse a la medición de la difusión del mensaje; sino que; se debe evaluar también el grado en

⁹ (i) Trato no discriminatorio entre inversionistas extranjeros y nacionales; (ii) Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos; (iv) Libre movimiento de capitales; (v) Libre competencia; (v) Garantía a la Propiedad Privada; (vi) Regímenes Especiales: Convenios de Estabilidad Jurídica / Recuperación anticipada del IGV; (vii) Red de convenios de inversión y miembro de CIADI y MIGA; (viii) Perú participa en el Comité de Inversiones de la OCDE. (ProInversión, 2020)

¹⁰ A la fecha se tiene 8 CDI (con Chile, Canadá, Brasil, México, Corea, Suiza, Portugal, Japón y la Comunidad Andina). Mayor información en <https://bit.ly/3uFtLtM>. Cabe señalar que, el CDI con Japón, entrará en vigor a partir del 1 de enero del 2022 <https://bit.ly/3muyefw>.

¹¹ Reconocido potencial geológico, tradición minera, estabilidad jurídica, precios de energía competitivos, acompañamiento del Estado, resiliencia frente a la pandemia (MINEM, 2021).

que se busca “fomentar la confianza mutua y las relaciones productivas” (Di Martino, 2020, p. 27). De esta manera, se proporciona una evaluación dinámica que busca un monitoreo constante tanto de la calidad y nivel de alcance del mensaje; como de las relaciones públicas entre los principales actores.

2.6. Lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones mineras

2.6.1. Marco general

Los presentes lineamientos estratégicos se articulan sobre la base de los documentos de gestión nacionales en materia de promoción de inversiones y los documentos de gestión del Sector de Relaciones Exteriores. Tienen como objetivo establecer las líneas de acción a realizar por la Cancillería para contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica considerando las tendencias en materia de desarrollo sostenible y la digitalización de la gestión comunicativa.

La problemática principal en la que se fundamentan estos lineamientos estratégicos recae en que, a la fecha, no existe documento de gestión donde existan precisiones, en general, sobre las actividades de promoción económica; y, en específico, sobre los procedimientos que abarca la promoción de inversiones. En este escenario, la coordinación entre los órganos del servicio exterior y otros sectores se realiza de manera puntual ante eventos específicos o iniciativas coyunturales. Así, las acciones de promoción económica en el exterior no se encuentran establecidas orgánicamente.

En efecto, si bien existen actividades de promoción que involucran la asistencia de los embajadores a los eventos mineros o *road shows*; usualmente es el jefe de misión quien determina el peso que se otorga a determinados proyectos de inversión; y el relacionamiento de funcionarios públicos con los inversionistas puede ser sujeto de controversia. Esto último, resulta sustantivo de enfatizar toda vez que, como se ha detallado previamente, la diplomacia pública relacional puede verse impedida en tanto por esta se busca lograr un entendimiento interpersonal a largo plazo basado en el fomento de la confianza y credibilidad de los inversionistas.

Asimismo, el contacto que se pueda mantener resulta altamente importante para la promoción de IED en tanto la creación de una nueva empresa en un país extranjero puede ser un proceso complejo y lento que abarca la participación de los gobiernos a nivel nacional, regional y local. En este escenario, los inversionistas extranjeros, buscan sostener un buen relacionamiento para lograr que su proyecto de inversión se realice y se mitiguen los riesgos. Según una encuesta de la Economist Intelligence Unit, del grupo The Economist, realizada a 155 altos ejecutivos corporativos de empresas de todo el mundo; el 51% de los ejecutivos corporativos dependía de los recursos proporcionados por el gobierno local y las cámaras de comercio para establecer operaciones en el extranjero (Loewendahl, 2018, p. 5). Así, en base a los resultados de la encuesta, se concluyó que: “El apoyo gubernamental para la expansión corporativa en el extranjero juega un papel crucial en todas las áreas clave” (Loewendahl, 2018, p. 5).

En atención a ello, se proponen lineamientos que precisen las funciones y procedimientos que abarca la promoción de inversión extranjera en el exterior en base a las actividades de promoción económica que, de acuerdo al inciso f del artículo 136 del ROF del MRE son funciones a realizar por las embajadas. Ante la situación antes descrita, los lineamientos abarcan aspectos como elecciones de principales inversionistas para el relacionamiento en el exterior, actividades de acompañamiento posterior, actividades según el tipo de inversión a desarrollar y en la etapa que se encuentran, etc.

Así, se busca que de manera orgánica se precise el relacionamiento y actividades que se deberían realizar dentro del marco de la promoción económica que ejecutan las embajadas. En ese sentido, si bien los lineamientos deberían abarcar de manera integral las funciones de los encargados económicos respecto a la promoción de inversiones; se desarrolla en específico para la promoción de IED sostenible en minería. Esto, siguiendo como refiere la UNCTAD (2011), que el rol principal del encargado económico es dirigirse a los inversores extranjeros reales y potenciales, aprovechando su presencia en los mercados donde se encuentran dichos inversores; su conocimiento de la situación política y económica local; las redes que se espera que establezcan en

la comunidad empresarial local y en los círculos gubernamentales; y sus habilidades para establecer contactos.

2.6.1.1. Marco Legal

En el plano nacional, para el establecimiento de los presentes lineamientos estratégicos se ha tomado en consideración la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional denominada “Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración”. En específico, para la consideración de la dimensión minera dentro de la proyección de la imagen del Perú en el exterior, de los siete objetivos de esta política, se resalta el inciso “e”, por el cual se establece que se fortalecerá una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado para la captación de inversiones (AN, 2002, pp. 22-23).

Asimismo, se ha tenido en cuenta lo dispuesto por la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, Ley N° 29357, y el Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Decreto Supremo N° 135-2010-RE, normativa que establece el marco funcional de la Cancillería, y cuya responsabilidad específica recae en la Dirección de Promoción de Inversiones de la Dirección General de Promoción Económica.

Entre las principales funciones establecidas en la citada norma se incluye el fomento e identificación de los proyectos de inversión en el Perú ante potenciales inversionistas extranjeros, así como las acciones de política exterior para atraer capitales extranjeros al Perú, en coordinación con las entidades de la administración pública y los sectores competentes. De manera específica, se resalta la elaboración de planes, proyectos y estrategias de promoción de inversiones a través de los Órganos del Servicio Exterior; la identificación, a través de los Órganos del Servicio Exterior, de proyectos de inversión o fuentes potenciales de inversión extranjera que sean de interés para los sectores de la economía nacional; la organización y participación en eventos y misiones empresariales destinadas a promover las oportunidades para el desarrollo de negocios e inversiones en el Perú; así como, la coordinación con los órganos del

Ministerio y los sectores competentes, políticas y acciones para promover las inversiones en el país (ROF, 2010, art. 113).

De igual manera, se ha considerado lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), el cual tiene entre sus funciones la promoción de inversiones sostenibles del Sector (ROF, 2007, art. 7); y, en específico para la promoción de inversiones, la Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera del MINEM está encargada de: (i) Diseñar, conducir y ejecutar los procesos de promoción de la inversión del subsector minero; (ii) Promover y garantizar la inversión sostenible, así como, identificar nuevos proyectos en el subsector minero; (iii) Establecer, desarrollar y promover acciones de articulación intersectoriales, que permitan diseñar estrategias para la promoción y sostenibilidad minera (ROF, 2007, art. 105).

Asimismo, el marco legal para la promoción de la inversión privada es el siguiente:

- Constitución Política del Perú de 1993.
- Régimen de estabilidad jurídica a la inversión extranjera (D. Leg.662).
- Ley de promoción de la inversión privada en las empresas del Estado (D. Leg674).
- Ley marco de promoción de la inversión descentralizada (Ley N°28059).
- Ley marco para el crecimiento de la inversión privada (D. Leg.757).
- Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (Ley de Obras por Impuestos, Ley 29230).
- Reglamento del Título Noveno de la L.G.M., referido a las Garantías y Medidas de Promoción a la Inversión en la actividad minera (Publicado en el diario oficial El Peruano el 28 de diciembre de 2019, mediante D.S. N.° 021-2019-EM).

2.6.1.2. Marco estratégico sectorial e institucional

El rol del Ministerio de Relaciones Exteriores para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones está sustentado en documentos de gestión del Sector

Relaciones Exteriores como (i) el Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM (2015-2021), (ii) el Plan Estratégico Institucional – PEI (2020-2022), y (iii) el Reglamento de Organización y funciones (ROF).

En el caso del PESEM (2015-2021), los presentes lineamientos estratégicos se sustentan en el objetivo estratégico N.º 2. El cual, hace referencia a la contribución al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica. Respecto al PEI (2020-2022), por el objetivo estratégico institucional N.º 2, se detalla la promoción de oportunidades de inversión para el Perú; y, entre sus acciones estratégicas, se considera: promover la identificación de fuentes de inversión productiva que contribuyan al desarrollo nacional.

2.6.2. Objetivos

2.6.2.1. Objetivo general

Fortalecer el rol del MRE y su involucramiento en la promoción de inversiones mineras a fin de contribuir a la reactivación económica y desarrollo sostenible del país.

2.6.2.2. Objetivos específicos

- a. Contribuir en la generación de un ambiente favorable para el logro de oportunidades de inversión en el Perú.
- b. Promover el desarrollo sostenible del país y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, mediante la promoción de IED sostenible.
- c. Posicionar al Perú como un país minero, contribuyendo así a la imagen del país en el exterior.

2.6.3. Lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones

La Dirección General de Promoción Económica es el órgano responsable de la implementación de los siguientes lineamientos estratégicos con la colaboración de la Dirección de Promoción de Inversiones y los Órganos de Servicio Exterior (OSE). En

este marco, se presentan los siguientes lineamientos estratégicos, de acuerdo con los objetivos específicos propuestos:

a. Contribuir en la generación de un ambiente favorable para el logro de oportunidades de inversión en el Perú

- Promover la imagen del país entre los principales inversionistas mineros como un país propicio para la inversión, en coordinación con los sectores competentes, y de forma proactiva a fin de que se mantenga un contacto regular con los responsables de la toma de decisiones, recopilando inteligencia empresarial y respondiendo con prontitud a las solicitudes de información que puedan solicitar los inversionistas.
- Promover la imagen del país a través de un mayor acercamiento a las organizaciones o asociaciones comerciales en cada país.
- Fomentar reuniones de trabajo para contribuir en la generación de inversiones para la exploración y explotación de tierras raras en el Perú.
- Brindar atención y seguimiento a los inversionistas actuales y potenciales respecto a la etapa en la que se encuentra la inversión, como se señala en la siguiente tabla:

Etapa	Objetivo	Ejemplo de iniciativas
Inversionistas que se encuentran en las primeras etapas de toma de decisiones de inversión.	La construcción de imagen país en los inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en medios financieros generales y específicos de minería, participación en exposiciones de comercio e inversión y realización de seminarios de información general sobre oportunidades de inversión. - Las publicaciones son generales sobre el estado de la economía, informes sectoriales, información sobre posibles proyectos de inversión, procesos de aprobación, incentivos y condiciones legales.
Inversionistas que están con inversión en ejecución (o en proceso de ejecución) en el Perú.	Relacionamiento con los medios y respaldos de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de correo directo o telemarketing, organizar seminarios de información específicos, realizar una investigación específica de la empresa, estableciendo contacto personal con la empresa. - Se buscará contribuir en el diálogo entre la sociedad y la empresa extranjera, en coordinación con el MINEM.

Cabría precisar que, según la UNCTAD (2011), el seguimiento hace referencia tanto a la asistencia relacionada con el proceso de establecimiento inmediato, como a la ayuda en el largo plazo, diseñada para obtener valor de la inversión en el futuro. De esta manera, se busca lograr una relación estructurada con la empresa a largo plazo. Asimismo, el propósito de las visitas recae en (i) Establecer lo que la empresa piensa del país anfitrión y garantizar que no haya problemas de preocupación para la empresa con respecto a su filial; y (ii) Recopilar inteligencia empresarial sobre la estrategia futura de la empresa. En particular, para obtener información temprana sobre posibles planes de expansión, o advertencias sobre posibles desinversiones.

b. Promover el desarrollo sostenible del país y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, mediante la promoción de IED sostenible

- Fomentar mesas de diálogo intersectoriales para la definición de la proyección de la imagen del Perú como País Minero en base a una estrategia integral para el desarrollo sostenible minero del país.
- Involucrar al MRE en el Centro de Convergencia y Buenas Prácticas Minero Energéticas (RIMAY) a fin de mantenerse alineado a la visión de la minería al 2030 que abarca la promoción de IED sostenible producto del consenso entre la academia, la sociedad civil y el sector privado.
- Fomentar la participación en convenios que promuevan mejores prácticas en las actividades extractivas como el Memorándum de Entendimiento sobre la Iniciativa de Gobernanza de Recursos Energéticos (ERGI).
- Identificar los principales países con desarrollo en tecnología minera, en coordinación con el MINEM, a fin de promover la internacionalización de proveedores tecnológicos mineros en base a la hoja de ruta tecnológica y que aumente la competitividad del Perú en minería.
- Coordinar reuniones anuales entre los jefes de misión y el equipo de promoción de inversiones del MINEM.

- Coordinar con los encargados económicos un mayor enfoque en empresas mineras pertenecientes al ICOMM, las cuales tienen el objetivo de mejorar el desempeño social y ambiental de la industria minera y metalúrgica.

c. Posicionar al Perú como un país minero, contribuyendo así a la imagen del país en el exterior

- Impulsar la participación del Estado peruano en mayores eventos internacionales de minería en adición a las ya realizadas en Canadá, Australia y China (PDAC¹², IMARC¹³ y China Mining, respectivamente).
- Coordinar un determinado número de visitas oficiales de la delegación del MINEM a los países de donde provienen los 20 principales inversionistas que han ejecutado los mayores montos de inversión en el Perú en las últimas dos décadas: Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, EE.UU., Japón, México, Perú, Reino Unido, Sudáfrica y Suiza.
- Coordinar con el MINEM la oficialización de eventos mineros de importancia nacional a fin de que la Cancillería pueda darla a conocer al Cuerpo Diplomático acreditado en el Perú, así como a autoridades y empresarios extranjeros. Entre los eventos a evaluar estarían Perumin, Agromin, Expomina, ProExplo, entre otros.
- Impulsar y gestionar estrategias de comunicación que promuevan los avances en materia de desarrollo sostenible en minería. Para ello, las misiones en el exterior deberían considerar:
 - Realizar un determinado número de discursos, comunicados de prensa, conferencias de prensa y artículos en las principales revistas de inversión del país.
 - Realizar una relación de los principales medios de comunicación en el exterior que sean importantes para difundir los mensajes estratégicos para el posicionamiento como país minero.

¹² Prospectors & Developers Association of Canada (PDAC)

¹³ International Mining and Resources Conference (IMARC)

- Abordar los conceptos erróneos sobre la dimensión minera dentro de la marca Perú que sean divulgados en el extranjero.
- Abordar los mensajes en los medios de comunicación que sean divergentes a las políticas del gobierno en el subsector minero.
- Se propone considerar dos tipos de canales de comunicación: (i) Experiencia personal (experiencia personal de negocios o viajes; participación personal en eventos de inversión minera o *road shows* de inversión general); y, (ii) Experiencia de segunda mano (comunicaciones de boca en boca e información recibida de otros canales de comunicación, incluidos los medios de comunicación masiva y digitales; así como, inversionistas de sus propios países que se encuentran invirtiendo en Perú o inversionistas peruanos parte de la SNMPE).

2.6.4. Seguimiento a la implementación de los lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones mineras

La Dirección General de Promoción Económica, como órgano responsable de ejecutar las acciones de política exterior a fin de promover en el exterior el comercio, las inversiones y el turismo, efectuará el seguimiento correspondiente de la implementación de los presentes lineamientos estratégicos, para lo cual tomará en consideración los aportes que realice la Dirección de Promoción de Inversiones y los Órganos de Servicio Exterior (OSE). Asimismo, la Oficina General de Comunicación, como responsable de definir y dirigir la estrategia de comunicación e imagen institucional del MRE, realizará el seguimiento respecto a las actividades de comunicación que sean necesarias realizar para la consecución de los objetivos específicos y lineamientos estratégicos.

Con la finalidad de realizar una evaluación continua, al término de cada año se realizará una evaluación del alcance del presente documento en base al número de iniciativas que fueron concretadas de acuerdo con los objetivos y los lineamientos estratégicos antes expuestos.

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 1

1. De la revisión teórica realizada, se concluye que para la elaboración de una estrategia de diplomacia pública se debe tener en cuenta el tipo o categoría a emplear (diplomacia pública informativa, relacional o reputacional); toda vez que, aunque las tres categorías de diplomacia pública tienen como objetivo lograr un público receptivo para los mensajes estratégicos, cada una de ellas posee determinadas herramientas y un marco conceptual propio a emplear para fines específicos. Así, mientras para los objetivos de la diplomacia pública relacional, la diplomacia cultural y económica resultan sustantivos; para la diplomacia pública reputacional, la diplomacia de marca país es la principal herramienta. Aunado a ello, en la academia se concluye que la diplomacia de nicho y la diplomacia digital son herramientas transversales para utilizar en los tres tipos de categorías.
2. Se destaca que el recurso base de una estrategia de diplomacia pública recae en los activos de poder blando que se requiera proyectar (su cultura, sus valores políticos y sus políticas exteriores). Además, se debe tener en cuenta que el poder blando no solo sirve como base para el proyecto de diplomacia pública, sino que este también se incrementa y desarrolla en el ejercicio de esta.
3. Independientemente de si se deseara ejecutar un proyecto de diplomacia pública informativa, relacional o reputacional, la estrategia se sostiene cuando responde a un modelo que establece misión, visión, objetivos, herramientas, recursos, identificación y análisis de las audiencias relevantes, diseño y ejecución de la campaña, así como, la evaluación tangible de los resultados.
4. En el diseño de las campañas de diplomacia pública resulta fundamental la elaboración de la estrategia comunicacional que se ejecutará a fin de inducir a una audiencia a realizar determinadas acciones. Para ello, los elementos base rescatados por Manfredi recaen en: (i) interpretación activa del entorno, (ii) método de trabajo, (iii) posicionamiento, (iv) narrativa y (v) consistencia de las decisiones. (2011, p. 217).

CAPÍTULO II

1. La diplomacia pública canadiense enfocada en la proyección de su marca nacional siguió el enfoque otorgado por el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (DFAIT, por sus siglas en inglés), por el cual se enfatiza el relacionamiento entre los temas de política doméstica con la política exterior y se basó en ayudar a los canadienses a comprender y participar en el mundo a través de actividades que busquen construir eficazmente el poder blando nacional: la promoción de políticas públicas innovadoras, su cultura, intercambios académicos y la promoción de turismo e inversiones.
2. En este enfoque, se esperó que cada misión produzca subestrategias y planes de trabajo, y todas las misiones canadienses tuvieran los mismos objetivos generales: (i) Informar a las audiencias locales; (ii) Abordar los conceptos erróneos sobre la marca canadiense; (iii) Abordar los mensajes erróneos sobre las políticas del gobierno canadiense; y, (iv) Crear un ambiente favorable para la consecución de los objetivos de Canadá.
3. La narrativa del desarrollo sostenible en minería que es producto del accionar conjunto de las entidades subnacionales, la academia, el empresariado, las comunidades indígenas y la sociedad civil, es respaldada por la red de misiones de Canadá en el extranjero a fin de mantener la marca nacional canadiense vinculada al desarrollo sostenible en su dimensión minera. Especialmente, las misiones en el exterior, impulsando la Responsabilidad Social Corporativa buscan coadyuvar al poder blando canadiense que históricamente identifica a Canadá como un país cuidadoso con el medio ambiente y los recursos naturales.
4. A la fecha, se encuentra aunando esfuerzos en línea con sus estrategias para el posicionamiento de la marca minera canadiense que abarcan iniciativas que refuerzan su narrativa a nivel doméstico (en estrecha coordinación con las entidades subnacionales y asociaciones privadas) y a nivel internacional (a través de sus misiones en el exterior y los eventos internacionales del sector),

en base a una visión común que busca tanto el (i) liderazgo a nivel doméstico para promover el desarrollo sostenible de recursos y para construir y mantener una cartera de proyectos; así como, (ii) liderazgo en el escenario internacional para ayudar a dar forma a las prácticas mineras globales y promover los valores canadienses, como el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa. (CMMP, 2021).

CAPÍTULO III

1. Se plantea que, en la elaboración de una estrategia de diplomacia pública, el Perú no deje de considerar su proyección internacional como País Minero. Para ello, y a fin de promover los valores propios de la sostenibilidad minera, resulta importante alcanzar una política de Estado en minería. En un mediano y largo plazo, el Perú podría aprovechar las iniciativas de sostenibilidad emprendidas desde el sector público y privado para promover estas políticas en el exterior.
2. Al considerar el rol del MRE en la promoción de inversiones mineras cabe señalar la importancia de lograr una estrategia coordinada con el MINEM, la cual, a la fecha no existe; y, la labor diplomática termina siendo reactiva a las solicitudes de los inversionistas y los eventos en los que el Perú tiene presencia son mayormente promovidos por las cámaras de comercio. Asimismo, aunque en la actualidad existe sintonía en el trabajo entre el MINEM y el MRE, no existe un planteamiento estratégico en temas de minería, lo cual permanece como una política de Estado aún por definir. Así, para los temas a tratar que competen principalmente la iniciativa del MINEM resultaría sustantivo la coordinación con el MRE dado que ello permitiría que una política sectorial minera se convierta en una política de Estado, se logre una labor proactiva dentro del marco de la promoción de inversiones que las OSE realizan; y, se posibilite la eficiente proyección de la imagen del Perú como País Minero.
3. Tomando en consideración los objetivos de la política exterior peruana contenidas en la (i) Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional, (ii) el PESEM-MRE (2015-2021) y (iii) el PEI-MRE (2020-2022), es de señalar que una estrategia que incorpore la dimensión minera coadyuvaría al logro del OES

N. ° 2 y el OEI N. ° 2, por los cuales se considera la promoción económica para el fortalecimiento de la imagen del país en el exterior. Asimismo, un consenso respecto a la proyección como país minero resultaría sustancial para lograr el fortalecimiento de la imagen y la comunicación institucional (OEI N. ° 7).

4. Se propone que la estrategia de diplomacia pública siga una diplomacia de marca país y de nicho, orientada específicamente a mejorar la reputación del Perú como País Minero, y se considera que la estrategia debería ser de tipo relacional enfocada en el establecimiento y el mantenimiento de la imagen del Perú en la mente de los principales inversionistas. Asimismo, se plantea que la diplomacia económica (y en específico la promoción de inversiones) resulta la herramienta esencial para coadyuvar a la reactivación económica del Perú a través de la atracción de IED.
5. Respecto a la estrategia comunicacional, se proponen los siguientes mensajes estratégicos: (i) El Perú trabaja continuamente para mantener el marco legal favorable a la inversión extranjera; (ii) El Perú realiza esfuerzos continuos para facilitar el establecimiento y operación de las inversiones; (iii) A fin de garantizar un clima estable y previsible para las inversiones, el Perú ha suscrito acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) así como tratados de libre comercio que incluyen un capítulo relativo a inversiones; (iv) El Perú está interesado en trabajar en estrecha colaboración con empresas que priorizan su contribución al desarrollo económico sostenible; (v) El Perú presenta el menor riesgo país en la región; (vi) El Perú es un país con muchas oportunidades de crecimiento y atractivo para la inversión minera; (vii) El Perú mantiene liderazgo en producción y reservas mineras; (viii) El Perú reconoce la importancia de impulsar una estrategia para el desarrollo sostenible minero-energético del país; (ix) El Perú realiza esfuerzos continuos para alcanzar una mayor articulación y presencia en las regiones mineras.
6. Finalmente, se propone la conveniencia de emitir lineamientos estratégicos para la promoción del Perú en el exterior en materia de inversiones mineras, los cuales, tendrían como objetivo general “Fortalecer el rol del MRE y su involucramiento en la promoción de inversiones mineras a fin de contribuir a

la reactivación económica y desarrollo sostenible del país”. Asimismo, se sintetiza en los siguientes objetivos específicos: (i) Contribuir en la generación de un ambiente favorable para el logro de oportunidades de inversión en el Perú; (ii) Promover el desarrollo sostenible del país y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, mediante la promoción de IED sostenible; (iii) Posicionar al Perú como un país minero, contribuyendo así a la imagen del país en el exterior. Para su consecución, se propone que la Dirección General de Promoción Económica, efectúe el seguimiento correspondiente de la implementación de los lineamientos estratégicos, y que la Oficina General de Comunicación, realice el seguimiento respecto a las actividades de comunicación que sean necesarias realizar para la consecución de los objetivos específicos.

BIBLIOGRAFÍA

I. LIBROS Y ARTÍCULOS

- Aguirre, D. (2020). Public Diplomacy in Latin America: An Emerging Field of Practice? *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group, 368-378.
- Almond, G. (1960). *The American People and Foreign Policy*, Books That Matter. Praeger.
- Andina (2020). *Promperú impulsará marca Perú en evento internacional minero en Canadá*. <https://bit.ly/3mDb1ZP>
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice. How branding places and products can help the developing world*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave McMillan.
- Anholt, S. (2008). The importance of national reputation. In J., Welsh & D., Fearn (Eds.), *Engagement: Public Diplomacy in a Globalised World*. Foreign and Commonwealth Office, 30-43. <https://bit.ly/3wnkczf>
- Banks, R. (2020). Public Diplomacy Evaluation. *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group. 64-75
- Banks, R. (2011). *A Resource Guide to Public Diplomacy Evaluation*. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School. Figueroa Press
- Bjola, C. (2018). *Diplomacia digital 2.0: tendencias y resistencias*. Revista Mexicana de Política Exterior, 113, pp. 35-52. <https://bit.ly/3gc1PVW>
- B2B Media Group SPA.(2021). *PromPerú presenta rueda de proveedores a la minería de la industria peruana*. <https://bit.ly/3mzZeLG>
- CEPLAN. (2015). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Copeland, D. (2013). Taking diplomacy public: Science, technology and foreign ministries in a heteropolar world. In R. S. Zaharna, A. Arsenault, & A. Fisher (Eds.), *Relational, networked and collaborative approaches to public diplomacy*, Taylor & Francis, 56–69.
- Cull, N. (2009a). Public Diplomacy before Gullion: The evolution of a phase. *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & P. M. Taylor, ed.). Taylor & Francis Group. 19-23

- Cull, N. (2009b). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School. Figueroa Press
- Çevik, S. (2018). *Public Diplomacy of Rising and Regional Powers*. *Rising Powers Quarterly*. Marmara University Faculty of Political Science. 3(3), 7-15. <https://bit.ly/3d1un5w>
- Di Martino, L. (2020). The Spectrum of Listening. *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group. 21-29.
- Dufey, A. (2004). *The promotion of sustainable foreign direct investment in South America: Opportunities for cooperation between the European Union and South America*. www.jstor.org/stable/resrep16731
- Entman, R. (2008). Theorizing Mediated Public Diplomacy: The U.S. Case. *The International Journal of Press/Politics*, 13(2), 87–102. doi:10.1177/1940161208314657.
- Figueroa, G. (2020). El espacio digital al servicio de la diplomacia: Apuntes para una estrategia peruana. En *Las Relaciones Internacionales y la política exterior del Perú en el contexto del covid-19: perspectivas y desafíos*. *Revista Política Internacional*. pp. 50-64. <https://bit.ly/3xetSga>
- Foss, M. (2007). *Dirty business, dirty practices. How the Federal Government supports Canadian mining, oil and gas companies abroad*. Canadian Network on Corporate Accountability – CNCA. <https://bit.ly/3xWJchx>
- García, P & López, A. (2020). *La Inversión Extranjera Directa: Definiciones, determinantes, impactos y políticas públicas*. Banco Interamericano de desarrollo - BID. <https://bit.ly/2R3oz3i>
- Gilboa, E. (2008). Searching for a Theory of Public Diplomacy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 55–77. doi:10.1177/0002716207312142.
- Goff, P. (2020). Cultural Diplomacy: The Elusive Definition. *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group. 30-37.
- Hayden, C. (2012a). *Evaluating Soft Power: Toward a Comparative Framework*. The Rhetoric of Soft Power: public diplomacy in global contexts. 33-77.
- Hayden, C. (2012b). *Social media at state: Power, practice, and conceptual limits for US public diplomacy*. *Global Media Journal*, 11(21), 1–21.
- Holsti, O. (1992). Public Opinion and Foreign Policy: Challenges to the Almond-Lippmann Consensus Mershon Series: Research Programs and Debates. *International Studies Quarterly*, 36(4), 439–466.

- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*, 1st Free Press pbks. Ed. Free Press Paperbacks.
- Loewendahl, H. (2018). *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://bit.ly/3kdCwrI>
- Marshal, J. (2015). *Contesting big mining from Canada to Mozambique*. <https://bit.ly/3sojzF0>
- Manor, I. (2016). *Are we there yet: Have MFAs realized the potential of digital diplomacy?* Brill Research Perspectives in Diplomacy and Foreign Policy, 1(2), 1–110.
- Manfredi, J. (2011). *Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública*. Comunicación y Sociedad. XXIV (2), 199-225. <https://bit.ly/3d0oc1C>
- Manfredi, J. (2014). *El desafío de la diplomacia digital*. Real Instituto Elcano. <https://bit.ly/2APqUqV>
- Méndez, E. (2018). *Diplomacia cultural: aproximación al concepto, y apuntes sobre el modelo de diplomacia cultural en España*. Culturas. Revista de Gestión Cultural, 5(2), 29-48. <https://bit.ly/3iH11Nu>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*. <https://bit.ly/3BuzLrK>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021b). *Boletín Estadístico Minero (BEM)*. <https://bit.ly/3zUJBTo>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021c). *Cartera de proyectos de exploración minera 2021*. <https://bit.ly/3tvXuol>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021d). *Memoria Anual PIM 2020*. <https://bit.ly/2WyFJcn>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021e). *Perú: un país con oportunidades mineras*. <https://bit.ly/3DAAAB6>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2020). *Cartera de proyectos de construcción de mina 2020*. <https://bit.ly/2WYs9yP>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2019a). *El centro de convergencia y buenas prácticas minero-energéticas (RIMAY)*. Informativo Minero N. ° 08-2019. <https://bit.ly/38uCSU8>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2019b). *El proceso de participación ciudadana en el subsector minero*. Informativo Minero N. ° 05-2019. <https://bit.ly/3jwEint>

- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2019c). *La visión de la minería en el Perú al año 2030*. Informativo Minero N. ° 04-2019. <https://bit.ly/3zEEMxu>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2018a). *Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI): Una herramienta para la adecuada gestión del sector extractivo*. Informativo Minero N. ° 07-2018. <https://bit.ly/3DyTpo5>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2018b). *Las inversiones sociales en minería, un aporte para el desarrollo sostenible*. Informativo Minero N. ° 06-2018. <https://bit.ly/3DyXCIB>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2018c). *Mitos sobre la minería peruana*. Informativo Minero N. ° 08-2018. <https://bit.ly/3jz5mCx>
- Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2017). *Transferencia de recursos generados por la minería (canon, regalías, y derecho de vigencia de concesiones) hacia las regiones*. Informativo Minero N. ° 03-2017. <https://bit.ly/2V1tVhN>
- Nieto, A. y Peña, M. (2008). *La diplomacia pública: los medios informativos como instrumento de política exterior*. *Estudios Políticos*, 9(13), 149-163.
- Noya, J. (2006). *Una diplomacia pública para España*. Documento de Trabajo 11/2006. Real Instituto Elcano, Madrid. <https://bit.ly/3gVgxmng>
- Noya, J. (2007). *Diplomacia Pública para el siglo XXI. La gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional*. Ariel. <https://bit.ly/3gv91Qh>
- Nye, J. & Keohane, R. (1971). Transnational Relations and World Politics: An Introduction. *International Organization*, 25(3), 329–349. doi:[10.2307/2706043](https://doi.org/10.2307/2706043).
- Nye, J. (2009). *Get smart*. *Foreign Affairs*, 88, 160-169. <https://bit.ly/3dl3R7s>
- Nye, J. (2005). *Soft power: The means to success in world politics*. Public Affairs.
- Olins, W. (2005). *Making a National Brand. The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations* (J. Melissen, ed). Palgrave Macmillan. 169-179
- Pamment, J. (2013). *New public diplomacy in the 21st century: A comparative study of policy and practice*. Abingdon: Routledge.
- Permy, C. (2015). *Facebook as a Public Diplomacy Tool: Canadian Diplomatic Missions in Europe*. Universidad Pontificia Comillas. <https://bit.ly/3xOShs0>

- Potter, E. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*. McGill-Queen's University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt811cd>
- Rhéaume, G. y Caron-Vuotari, M. (2013). *The Future of Mining in Canada's North. The Conference Board of Canada*. <https://bit.ly/3mbiI9D>
- Riordan, S. (2002). *The New Diplomacy*. Cambridge: Polity Press.
- Rodríguez, F. (2015). *Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?* Espacios Públicos, 18(43), 33-49 <https://bit.ly/3vrZCwX>
- Sánchez, P. (2013). El diplomacia comercial en el centro de la diplomacia económica española. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 46, 345–362.
- Sanders, B. (2018). *Organizing public diplomacy: A layered system*. USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School. Figueroa Press. <https://bit.ly/3vkz808>
- Sevin, E. (2019). *Public diplomacy and the implementation of foreign policy in the US, Sweden and Turkey*. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy
- Snow, N. (2020). Rethinking Public Diplomacy in the 2020s. *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group. 3-12.
- Spry, D. (2018). Facebook diplomacy: A data-driven, user-focused approach to Facebook use by diplomatic missions. *Media International Australia*, 168(1), 62–80.
- Tuch, H., Na, N., & Kalb, M. (1990). *Communicating with the World: U. S. Public Diplomacy Overseas*. Palgrave Macmillan.
- The Canadian Minerals and Metals Plan – CMMP (2018). *Mining Ideas for the Canadian Minerals and Metals Plan: A Discussion Paper*. <https://bit.ly/3CX2RBx>
- The Canadian Minerals and Metals Plan – CMMP (2019). *The Canadian Minerals and Metals Plan*. <https://bit.ly/3gcDS3z>
- The Canadian Minerals and Metals Plan – CMMP (2020a). *Action Plan 2020: Introducing the pan-canadian initiatives. March 2020 Preliminary version*. <https://bit.ly/3gcDS3z>
- The Canadian Minerals and Metals Plan – CMMP (2020b). *Update to Action Plan 2020: September 2020*. <https://bit.ly/3mtVXxE>

- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, (2011). *Investment Promotion Handbook for Diplomats*, A(6) <https://bit.ly/2Uvur73>
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, (2021). *Investing in the sustainable development goals: the role of diplomats*, A(9) <https://bit.ly/3h50S3U>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (s. f.) CSD-18/19 – Thematic Profile: Mining <https://bit.ly/3meaVrt>
- Van Ham, P. (2002). Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium—Journal of International Studies*, 31(2), 249–269. doi:10.1177/03058298020310020101.
- Van Ham, P. (2010). *Social Power in International Politics*. Routledge.
- Vela-Almeida, D., León, M. y Lewinsohn, J. (2021). *Indicadores de sostenibilidad en la minería metálica*. Programa Cooperación Regional para la Gestión Sustentable de los Recursos Mineros en los Países Andinos (MINSUS). Naciones Unidas – CEPAL. <https://bit.ly/3jUnC9e>
- Waltz, K. (1959). *Man, the State, and War: A Theoretical Analysis*. Columbia University Press.
- Wei, C. (2020). *Public Diplomacy: Functions, Functional Boundaries and Measurement Methods*. Heritage, Daniela Turcanu-Carutiu, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.92664 <https://bit.ly/3gZrHHZ>
- Wheeler, D. (2021). *Responsible Mining: How to invest Mining Wealth for a Sustainable Future*. Sustainable Transitions. <https://bit.ly/3hqGUBx>
- Wieland, H. (2002). *Manual del diplomático*. Fondo de Cultura Económica.
- Wilson, E. (2008). *Hard Power, Soft Power, Smart Power*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 616(1), 110–124. <https://doi.org/10.1177/0002716207312618>
- World Economic Forum. (2016). *Mapping Mining to the Sustainable Development Goals: An Atlas [White paper]*. <https://bit.ly/39bpZyB>
- Zaharna, R. (2007). The Soft Power Differential: Network Communication and Mass Communication in Public Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 2(3), 213–228. doi:10.1163/187119007X240505
- Zaharna, R. (2020). Communication Logics of Global Public Diplomacy. *Routledge Handbook of public diplomacy* (N. Snow & N. J. Cull, 2nd ed.). Taylor & Francis Group. 96-111

II. TESIS

- Azpíroz, M. (2011). *La diplomacia pública estadounidense de la “Guerra contra el terror”*: Análisis y evaluación de su influencia en la prensa española. [Tesis de doctorado, Facultad de Comunicación del Departamento de Comunicación Pública – Universidad de Pamplona] <https://bit.ly/2RTk24k>
- Bouzanis, J. (2009). *Québec's public diplomacy: A study on the conceptual convergence of public diplomacy and public relations* [Tesis de maestría, University of Ottawa] <https://bit.ly/32V3tXC>
- Elaeva, A. (2011). *Case study of Russia 's Public Diplomacy to attract U.S. direct investment* [Tesis de maestría, Ball State University] <https://bit.ly/3xBXaW1>
- Garzón, S. (2020). *Minería de Todos: La SNMPE nos invita a proyectar el futuro del Perú a través de su nueva campaña*. Energía y Negocios. <https://bit.ly/2X1vtcz>
- Hernández, J. (2018). *El rol de la oferta de cooperación internacional en el fomento del soft power del Perú a través de herramientas de diplomacia pública*. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]
- Napurí, A. (2019). *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*. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]
- Pallaver, M. (2011). *Power and Its Forms: Hard, Soft, Smart*. [Tesis de maestría, The London School of Economics and Political Science]
- Paredes, 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* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]
- Rengifo, R. (2020). *Diplomacia verde: evolución de la política ambiental e influencia del pacto verde europeo en la relación bilateral con el Perú* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]
- Small, J. (2015). *Discovering Chile: Addressing International Reputation Through the Arts*. [Tesis de maestría, The Ohio State University] <https://bit.ly/2SMVlae>
- S&P Global Market Intelligence (2021). *PDAC Special Edition: World Exploration Trends 2021*. <https://bit.ly/2Xinjwb>

III. PÁGINAS WEB

- Canadian Trade Commissioner Service – TCS (2021). *Canada sets a world standard for sustainable mining*. <https://bit.ly/3iTB7FZ>
- Embajada de Canadá en Perú (2015). *Collaborative sustainable development in Peru*. <https://bit.ly/2W53hEN>
- Global Affairs Canada (2021a). *Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad*. <https://bit.ly/2VVFvz>
- Global Affairs Canada (2021b). *Responsible Business Conduct Abroad*. <https://bit.ly/3iVRSjJ>
- Goethe Institute. (2015). *Responsibilities*. <https://bit.ly/3m4JeBu>
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático – IPCC (2021). *El cambio climático es generalizado, rápido y se está intensificando*. <https://bit.ly/3gLFVfg>
- Holmes, J. (2020). *Middle Power*. The Canadian Encyclopedia. <https://bit.ly/3yPMcxn>
- Institut Français (2014). *Idées et Savoirs*. <https://bit.ly/2VPAggX>
- International Council on Mining and Metals – ICMM (2021). *Nuestra Historia*. <https://bit.ly/3zX62qQ>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Peru (2012). *Diplomacia pública*. Blog de Diplomacia Pública. <https://bit.ly/2QJFI2i>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Peru (2012). *Diplomacia cultural*. Blog de Diplomacia Cultural <https://bit.ly/3xoOxxZ>
- Organización de las Naciones Unidas – ONU (2020). *Desafíos Globales. Cambio Climático*. <https://bit.ly/2V1X7W7>
- ProInversión (2021). *Inversión Extranjera Directa*. <https://bit.ly/2YCUJqc>
- ProInversión (2018). *Proyectos mineros Colca y Jalaoca*. <https://bit.ly/3biHONn>
- ProInversión (s. f). *IPPA El Algarrobo*. <https://bit.ly/3puFIY8>
- S&P Global Market Intelligence (2021). *Report: World Exploration Trends 2021* <https://bit.ly/3lp0Zte>
- S&P Global Market Intelligence (2021). *Global Exploration Budget Fell 11% to \$8.7 billion in 2020*. <https://bit.ly/3Eixdzg>

- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2021a). *Fines*. <https://bit.ly/3DSZYCo>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2021b). Portal de Facebook de la campaña “Minería de todos”. <https://www.facebook.com/mineriadetodos/>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2020a). *Búsqueda avanzada proyectos en minería para el desarrollo productivo*. <https://bit.ly/3z2cxaD>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2020b). *Encuesta de Seguimiento 2019*. <https://bit.ly/3DRatG5>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2017). *Reseña del Código de Conducta*. <https://bit.ly/2WV5Mu6>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y energía – SNMPE. (2013). *Código de Conducta de la SNMPE y Contexto Internacional*. <https://bit.ly/3zSPH6u>
- The Canadian Mining Hall of Fame (2021). *About the Canadian mining hall of fame*. <https://bit.ly/3AR8uzu>
- The Canadian Minerals and Metals Plan – CMMP (2021). *Update to Action Plan 2020. Implementing the CMMP*. <https://bit.ly/3CXIG6E>

IV. NORMAS

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión (2017). *Reglamento de Organización y Funciones*. <https://bit.ly/3F2nxZY>
- Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico – INGEMMET (2007). *Reglamento de Organización y Funciones*. <https://bit.ly/3maCctl>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR. (2002). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. <https://bit.ly/3nV8HwK>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR. (2013). *Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU*. <https://bit.ly/3Ewfa7M>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR. (2016). *Plan Estratégico Institucional - PROMPERU 2016-2018*. <https://bit.ly/3my9iVx>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR. (2021). *Plan Operativo Institucional-PROMPERU 2021*. <https://bit.ly/3bv1YUr>
- Ministerio de Energía y Minas – Perú. (2008). *Resolución Ministerial que regula el proceso de participación ciudadana en el subsector minero*. R. M. N. ° 304-2008-MEM/DM <https://bit.ly/3yA3dut>
- Ministerio de Energía y Minas – Perú. (2007). *Reglamento de Organización y Funciones*. <https://bit.ly/3APg91v>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (12 de mayo de 2009). *Ley de Organización y Funciones*. <https://bit.ly/3fwBumY>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2010). *Reglamento de Organización y Funciones*. <https://bit.ly/3oFTdMI>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015 - 2021*. <https://bit.ly/3hnaojI>
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Perú. (2021). *Plan Estratégico Institucional – PEI – 2020-2022*. R. M. N. ° 0536/RE-2019. <https://bit.ly/3hnaojI>

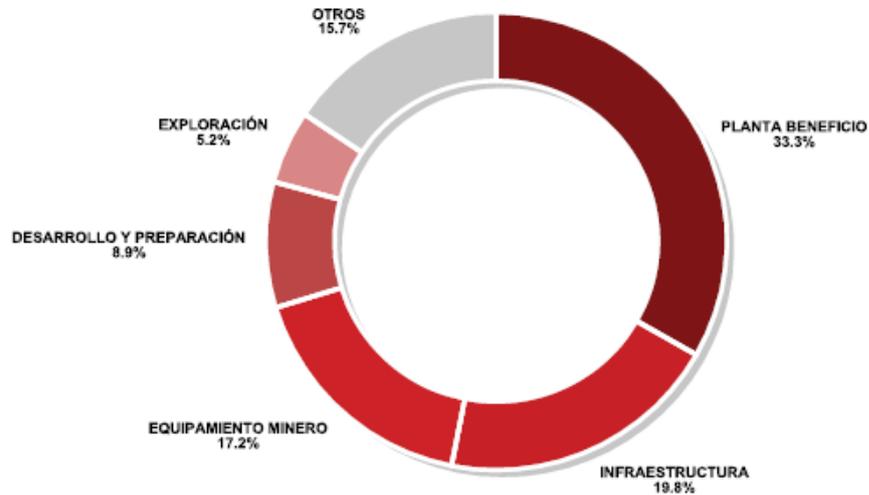
ANEXOS

Anexo 1: Normas más relevantes emitidas por el Perú en el ámbito medioambiental con implicancias a nivel doméstico y en el exterior

Norma	Número	Fecha de Publicación	Sumilla
R. Leg.	26185	13.05.1993	Aprueba la CMNUCC
CPP	1993	30.12.1993	“El Estado determina la Política Nacional del Ambiente y promueve el uso sostenible de los recursos naturales”
Ley	26793	22.05.1997	Creación del Fondo Nacional del Ambiente
Ley	26821	26.06.1997	Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los Recursos Naturales
D.S.	080-2002-RE	10.09.2002	Ratifica el Protocolo de Kyoto de la CMNUCC del 22/05/1997
Ley	28245	4.06.2004	Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental
D.S.	008-2005-PCM	8.01.2005	Reglamento de la Ley 28245
Ley	28611	15.10.2005	Ley General del Ambiente
D. Leg.	1013	14.05.2008	Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente
R.M.	0647-2008-AG	2.08.2008	Constituyen Grupo de Trabajo Técnico de Seguridad Alimentaria y Cambio Climático
D.S.	006-2009-MINAM	27.03.2009	Precisan denominación de la Comisión Nacional sobre el Cambio Climático y adecúan su funcionamiento a las Disposiciones del D.L. 1013 y a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
D.S.	012-2009-MINAM	23.05.2009	Política Nacional del Ambiente
D.S.	008-2010-MINAM	15.07.2010	Crean el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático
R.M.	238-2010-MINAM	24.11.2010	Plan de acción de adaptación y mitigación frente al Cambio Climático
D.S.	064-2010-EM	24.11.2010	Política Energética Nacional del Perú 2010-2040
D.S.	054-2011-PCM	23/06/2011	Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021
D.S.	014-2011-MINAM	9/07/2011	Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú 2011-2021
Ley	30215	29/06/2014	Ley de Mecanismos de Redistribución por Servicios Ecosistémicos
D.S.	004-2014-PRODUCE	28.07.2014	Plan Nacional de Diversificación Productiva
R.M.	262-2014-MINAM	20/08/2014	Reglamento Interno de la Comisión Nacional sobre el Cambio Climático
D.S.	009-2014-MINAM	6/11/2014	Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2021 y su Plan de Acción 2014 - 2018
D.S.	013-2014-MINAM	19/12/2014	Aprueban disposiciones para la elaboración del Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero (INFOCARBONO)
R. Supr.	129-2015-PCM	21/04/2015	Crean Comisión Multisectorial encargada de elaborar el informe técnico que contenga la propuesta de las Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional ante la CMNUCC

Nota. Adaptado de Rengifo, R. (2020). *Diplomacia verde: evolución de la política ambiental e influencia del pacto verde europeo en la relación bilateral con el Perú* [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]

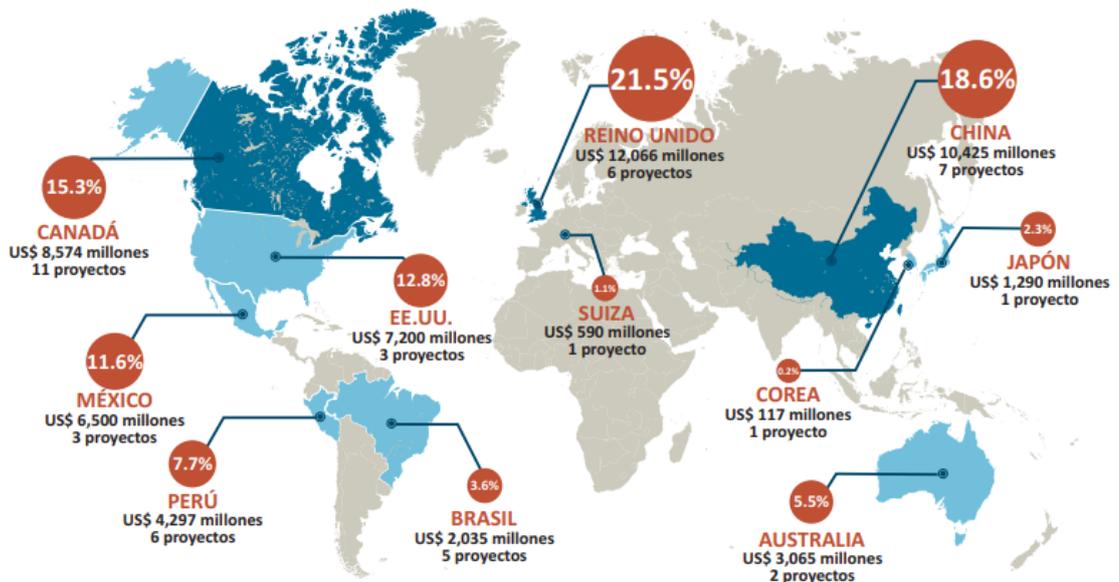
Anexo 2: Estructura de inversión anual en minería por rubros (% , año 2020)



Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021a). *Anuario Minero 2020*. <https://bit.ly/3BuzLrK>

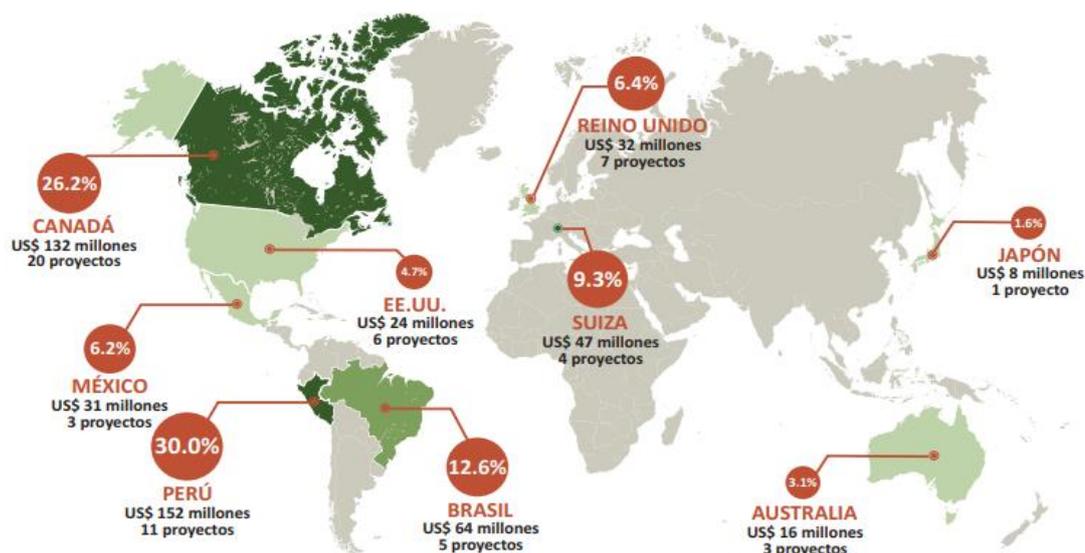
Anexo 3: Países de donde provienen las inversiones de la cartera de proyectos de construcción y exploración minera

Gráfico 03: Inversión en proyectos de construcción de mina según el país de origen del principal inversionista



Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021c). *Cartera de proyectos de exploración minera 2021*. <https://bit.ly/3tvXuol>

Gráfico 06: Inversión en proyectos de exploración de mina según país de origen del principal inversionista



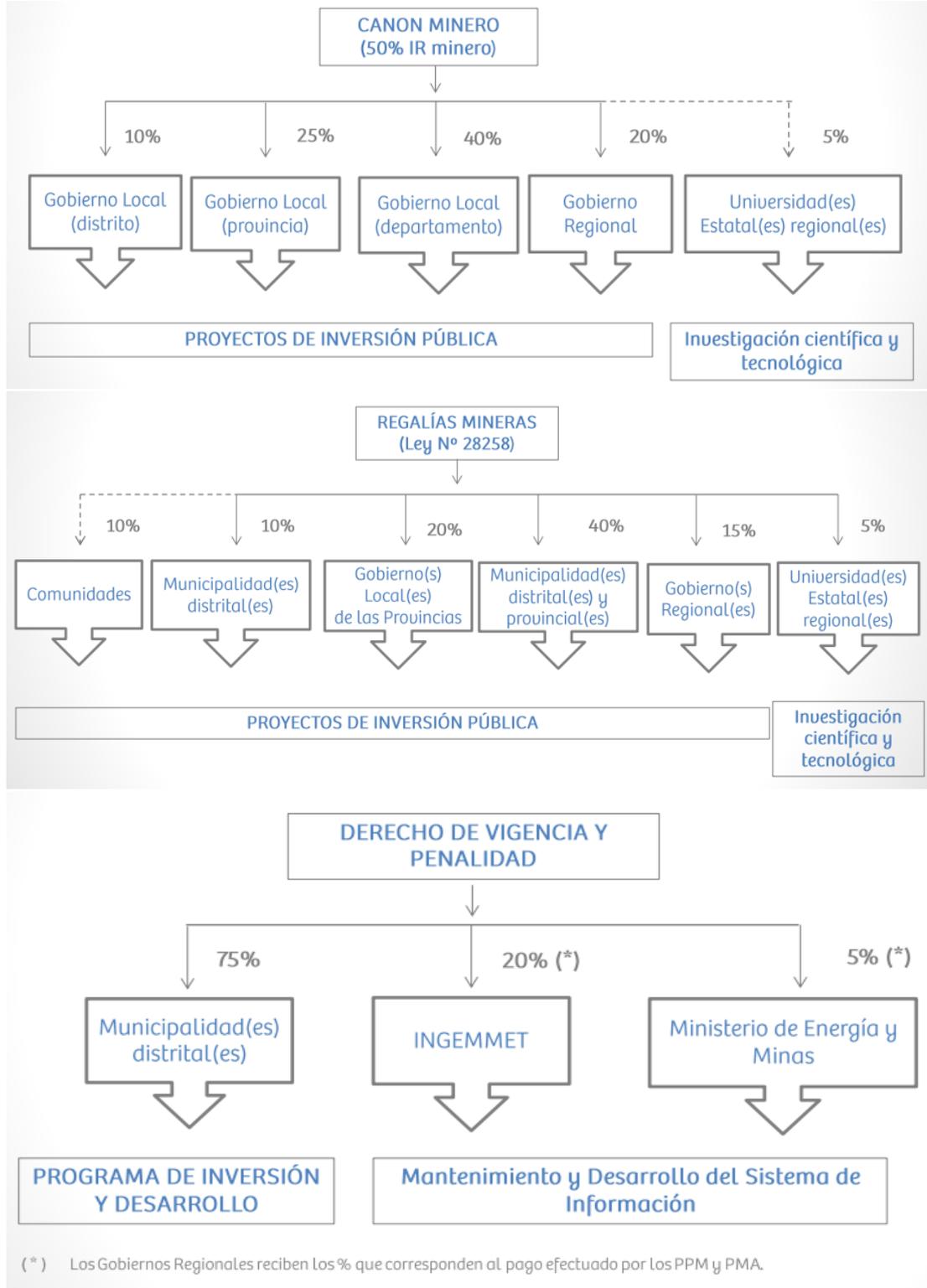
Nota. Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2020). *Cartera de proyectos de construcción de mina 2020*. <https://bit.ly/2WYs9yP>

Anexo 4: Misión y visión del Programa de Integración Minera (PIM)

MISIÓN	Generar espacios informativos y de capacitación dirigidos a la población de zonas cercanas a los proyectos mineros, para que reciban información transparente y neutral relacionada al subsector minería, con el fin de promover el diálogo pacífico entre la comunidad, el Estado y la empresa.
VISIÓN	Favorecer la sostenibilidad de la actividad minera fomentando el cierre de brecha informativo, mediante la articulación entre Estado, comunidad y empresa para promover el desarrollo sostenible y coadyuvar en la prevención de conflictos sociales para mantener una relación pacífica entre los actores del subsector minería, a través de capacitaciones, pasantías, talleres, eventos y campañas informativas.

Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2021b). *Memoria Anual PIM 2020*. <https://bit.ly/2WYfJcn>

Anexo 5: Sistema de distribución de las transferencias a proyectos locales y regionales



Nota. Adaptado de Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2017). *Transferencia de recursos generados por la minería (canon, regalías, y derecho de vigencia de concesiones) hacia las regiones*. Informativo Minero N.° 03-2017. <https://bit.ly/2V1tVhN>

Anexo 6: Principales funciones de las instituciones públicas más relevantes para la coordinación de una estrategia de diplomacia pública que considere la dimensión minera

Ante una eventual estrategia de diplomacia pública enfocada en la reactivación económica del Perú, y en la cual se considere la atracción de la inversión extranjera directa en minería en base a un mejor posicionamiento como País Minero, a continuación, se procura presentar las principales funciones que facultan la competencia de determinadas instituciones en la coordinación de esta estrategia. La cual, utilizando principalmente la diplomacia económica para las actividades de tipo relacional, sería coordinada por la Oficina General de Comunicación del MRE e involucraría al Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y, ProInversión a fin de lograr una gestión con un sentido estratégico y bajo una visión de Estado funcional a la política exterior peruana.

A. Ministerio de Relaciones Exteriores - MRE

En principio, cabe señalar que, de acuerdo con el ROF del MRE, la Dirección General de Promoción Económica es el órgano de línea responsable de ejecutar las acciones de política exterior a fin de promover en el exterior el comercio, las inversiones y el turismo, en coordinación con los sectores público y privado competentes (2010, art. 109). Asimismo, en materia de inversión, entre sus funciones se resalta:

- c) Proponer a la Alta Dirección, las acciones orientadas a promover y cautelar en el exterior las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo receptivo hacia el Perú.
- d) Coordinar con los Órganos del Servicio Exterior la identificación de oportunidades para el país en materia de comercio, inversiones y turismo y proporcionarles la información que requieran para su gestión.
- e) 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.
- j) 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. (ROF, 2010, art. 110).

Dentro de este marco, la Dirección de Promoción de Inversiones, que es la unidad orgánica que depende de la Dirección General de Promoción Económica tiene como función general: “Fomentar e identificar los proyectos de inversión en el Perú ante potenciales inversionistas extranjeros, así como las acciones de política exterior para atraer capitales extranjeros al Perú, en coordinación con las entidades de la administración pública y los sectores competentes” (2010, art. 113). De manera específica, se resalta:

- c) Elaborar planes, proyectos y estrategias de promoción de inversiones a través de los Órganos del Servicio Exterior, en coordinación con los sectores competentes.
- d) 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.
- f) Propiciar, organizar y participar en eventos y misiones empresariales destinadas a promover las oportunidades para el desarrollo de negocios e inversiones en el Perú.
- g) Elaborar material especializado en materia de promoción de inversiones.
- h) Concertar y coordinar, con los órganos del Ministerio y los sectores competentes, políticas y acciones para promover las inversiones en el país. (ROF, 2010, art. 113).

De esta manera, la Dirección de Promoción de Inversiones tiene funciones específicas que incluye la coordinación con los Órganos del Servicio Exterior a fin de lograr la atracción de capitales extranjeros. En esa línea, el ROF señala que las Embajadas tienen entre sus funciones específicas la realización de “acciones de promoción económico - comercial, cultural y turismo” (2010, art. 136). No obstante, aún no se ha establecido de manera orgánica ciertas responsabilidades y precisiones respecto a dichas acciones de promoción económica, que incluyen la promoción de inversiones, que deberían seguir los encargados económicos.

B. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MINCETUR, esta institución es el organismo del poder ejecutivo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y turismo del país y, de acuerdo a su Ley de

Organizaciones y Funciones, entre sus funciones específicas, se debe resaltar que busca promover la imagen del Perú con el fin de incrementar el desarrollo del comercio exterior y el turismo (2002, art. 5).

En este marco, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) coordina y concierta con las diferentes entidades e instituciones públicas y privadas las acciones pertinentes para lograr los objetivos de promoción del Perú (ROF del MINCETUR, 2002, art. 81) y tiene como misión “Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país” (PROMPERU, 2021). Asimismo, tiene dentro de sus funciones más resaltantes la de aprobar la política y estrategia de la imagen país y Marca País a nivel nacional e internacional (ROF de PROMPERU, 2013, Art. 6, 8). Más aún, de acuerdo a su Plan Estratégico Institucional 2016-2018 y su Plan Operativo Institucional 2021, tiene como objetivo estratégico general el “contribuir efectivamente a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional en materia de Turismo, Exportaciones e Inversiones”.

De esta manera, la coordinación con PROMPERU resulta importante para la proyección de la imagen país en el exterior que, aunque está abocada al comercio y turismo, mantiene la dimensión minera como arista importante entre sus labores ejecutadas. Desde el 2010, PROMPERU, mediante las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX) está realizando acciones de apoyo para la internacionalización de proveedores peruanos a través de la participación en ferias internacionales, organización de eventos comerciales, capacitaciones especializadas, elaboración de información comercial y asistencia en mercados en el exterior, principalmente en Chile, Estados Unidos, Ecuador, México, Colombia y Brasil. (B2B Media Group SPA, 2021).

Por otro parte, la participación de PROMPERU en las principales ferias mineras a nivel internacional resulta una importante oportunidad para “mostrar al Perú como un país polimetálico, dando a conocer no sólo por su potencial minero, sino también por

ser proveedor de las industrias conexas en manufacturas y servicios para la minería, así como destino turístico y gastronómico” (Andina, 2020). En los últimos años, su participación se ha mantenido en la convención “*Prospectors and Developers Association of Canada*” (PDAC) que reúne a las compañías mineras y empresas internacionales del sector minero. Sin embargo, potenciar estos espacios con una estrategia activa en este tipo de eventos permanece como una oportunidad a explotar a fin de lograr promocionar al país de manera integral. Como ya ha sido señalado en investigaciones previas, cabe mencionar que en este aspecto aún se encuentra una oportunidad de mejora en tanto la coordinación con las OCEX se centran en temas administrativos y no en busca de una estrategia común para la proyección de la imagen del país en el exterior (Entrevista, doctora Mera, 2018, citado en Paredes, 2018).

C. Ministerio de Energía y Minas – MINEM

Por su parte, según el ROF del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), este tiene entre sus funciones la promoción de inversiones sostenibles del Sector (ROF, 2007, art. 7). Asimismo, en un contexto que requiere de alta competitividad en minería sostenible, en el sector se consideró indispensable el fortalecimiento y autonomía de una nueva Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera, “encargada exclusivamente de las funciones relacionadas a la promoción de la actividad minera propiciando la articulación y el sostenimiento de las mismas, acorde con la práctica que vienen desarrollando otros países” (MINEM, 2021a). Lo cual, a la fecha, se viene ejecutando según su Plan Operativo Institucional (POI), basado en tres objetivos principales: “el fomento de la exploración minera; viabilizar los proyectos en cartera; y garantizar la continuidad de las actuales operaciones” (MINEM, 2021a).; los cuales se desarrollarán con una estrategia integral que tiene los siguientes ejes específicos:

- Reducción de trámites y procesos
- Articulación con las empresas
- Difusión y promoción de la actividad minera
- Programas de capacitación e información sobre temas relacionados al sub sector minería dirigido al público en general
- Estrategias por proyecto diferenciadas:

- Como una acción transversal, “para promover la sostenibilidad y gobernabilidad de largo plazo del sector, se viene impulsando las actividades del Centro de Convergencia y Buenas Prácticas Minero-Energéticas RIMAY” (MINEM, 2021a).

Dentro de este marco, para la promoción de inversiones, la Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera del MINEM está encargada de

- b) Diseñar, conducir y ejecutar los procesos de promoción de la inversión del subsector minero, bajo el ámbito de su competencia;
- c) Promover y garantizar la inversión sostenible, así como, identificar nuevos proyectos en el subsector minero;
- d) Desarrollar estudios, investigaciones y diagnósticos, difundir y promover conocimientos sobre temas de promoción y sostenibilidad minera, así como, sistematizar y procesar la información vinculada;
- e) Establecer, desarrollar y promover acciones de articulación intersectoriales, que permitan diseñar estrategias para la promoción y sostenibilidad minera; (ROF, 2007, art. 105).

D. Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN

PROINVERSIÓN es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera; y, en su calidad de Organismo Promotor de la Inversión Privada, tiene a su cargo los proyectos de relevancia nacional que le sean asignados, o los que reciba por encargo de los tres niveles de Gobierno (PROINVERSIÓN, 2017).

En este marco normativo, ProInversión se encuentra encargada de la articulación de acciones de promoción de inversiones extranjeras, incluyendo las del sector minero. No obstante, como se detalló en el tercer capítulo de la presente investigación, actualmente, se ha dejado de lado la “Promoción País”, que involucraba la promoción sectorial; por una promoción dedicada a los sectores de infraestructura en la modalidad de Asociaciones Público – Privadas. De manera general, como señala su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de ProInversión; esta tiene entre sus funciones:

- a) Ejecutar la Política Nacional de Promoción de la Inversión Privada establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas, especialmente en la promoción de Asociaciones Público Privadas;
- h) Coadyuvar y coordinar con las autoridades competentes, la articulación de las acciones de promoción de inversiones extranjeras que desarrollen las diversas entidades del sector público de los tres niveles de gobierno;
- j) Fomentar la participación y el involucramiento del sector privado en la inversión y el crecimiento verde a través de Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos;
- l) Gestionar el Registro de Inversiones Extranjeras, según la normatividad vigente; (ROF, 2017, art. 3).

Anexo 7: Concepto de IED sostenible para el subsector minero

Cabría precisar que la atracción de IED sostenible en el subsector minero no implica tratar de atraer la mayor cantidad de IED posible; sino, la ejecución de herramientas destinadas a maximizar la “calidad” de la IED que ingresa a la economía, en términos de su impacto en el desarrollo sostenible. Por lo tanto, se considera el término IED sostenible como aquella IED que maximiza los beneficios del desarrollo sostenible, al mismo tiempo que minimiza sus impactos negativos (Dufey, 2004).

En línea con lo anterior, el énfasis en la sostenibilidad en minería recae en los grandes desafíos que suponen las actividades extractivas que, aunque aún no se han logrado resolver completamente se propone “presentar una propuesta hacia una minería con menores impactos negativos ambientales y sociales, con participación ciudadana y una mejor distribución de la renta” (Vela-Almeida, León y Lewinsohn, 2021). Sobre todo, al considerar que la sostenibilidad en la actividad minera coadyuva al cumplimiento de la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODSs). Para ello, cabría destacar que, las acciones, prácticas y políticas que se pueden establecer para fortalecer la sostenibilidad en la minería recae en cuatro dimensiones: económica, social, ambiental e institucional. Las mismas que, de acuerdo al último documento de la CEPAL, se podrían sintetizar de la siguiente manera:

1. **Dimensión económica:** Se cimienta en el principio de que los recursos económicos provenientes de la minería deben fortalecer otros sectores productivos y el desarrollo nacional. Para ello, esta dimensión debería fundamentarse sobre el principio de que las actividades extractivas se traduzcan en inversión pública en un marco de justicia e igualdad.
2. **Dimensión social:** Está relacionada con alcanzar los mejores niveles posibles de bienestar de dos grupos principales: los trabajadores del sector minero y las poblaciones cercanas a los proyectos mineros que generalmente son las más afectadas.
3. **Dimensión ambiental:** Está relacionada con la generación de desechos tóxicos que afectan a otros recursos naturales, el uso del agua y las afectaciones a la calidad y cantidad de este recurso, la deforestación, la disminución de la biodiversidad y las subsecuentes alteraciones a los servicios ecosistémicos en las zonas mineras.
4. **Dimensión institucional:** Se considera el rol operativo de las estructuras y procesos que permiten regular al sector minero y cumplir con los objetivos de desarrollo. La creciente conciencia pública sobre la protección de los derechos humanos y la conservación de la naturaleza ha promovido el debate sobre la gobernanza de los recursos naturales y el control público y transparencia que establezcan regulaciones sociales y ambientales más exigentes, así como rendición de cuentas y responsabilidades legalmente vinculantes hacia los actores involucrados en las actividades mineras (Vela-Almeida, León y Lewinsohn, 2021).

Así, la importancia de IED sostenible en el subsector minero peruano no debería recaer únicamente en el impacto que esta ejerce a nivel nacional, desde el punto de vista macroeconómico; sino también, en los efectos que tiene para el desarrollo a nivel social, económico y ambiental; y, por lo tanto, en el potencial de la industria minera peruana para contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), tal como se sintetiza en la tabla 24 considerando los proyectos de inversión social que a la fecha se han ejecutado por las empresas mineras.

Tabla 24: Importancia de la atracción de la IED sostenible en el subsector minero peruano

	Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	Proyectos de inversión social
Beneficios para el desarrollo humano en las regiones con presencia de las actividades mineras.	ODS 1: Fin de la pobreza. ODS 5: Igualdad de género. ODS 10: Reducción de las desigualdades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserción de las mujeres y/o grupos marginados en el mercado laboral. ▪ Acceso a educación de calidad y servicios de salud. ▪ Promoción de la alimentación saludable y reducción de desnutrición.
Mejora en la gestión ambiental de la industria minera.	ODS 6: Agua limpia y saneamiento. ODS 7: Energía asequible y no contaminante. ODS 13: Acción por el clima. ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas de limpieza en la rivera de los ríos. ▪ Reforestaciones. ▪ Donaciones de equipamiento para el cuidado ambiental.
Impacto positivo en el crecimiento económico de los sectores productivos relacionados con el subsector minero.	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. ODS 9: Infraestructura, innovación e industrialización. ODS 12: Consumo y producción responsables.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo en sectores relacionados a nivel local. ▪ Promoción de cursos de capacitación. ▪ Facilidades para el equipamiento de los obreros.

Nota. Para elaborar la tabla se ha empleado los ODS relacionados con la actividad minera, recopilados del World Economic Forum. (2016). *Mapping Mining to the Sustainable Development Goals: An Atlas [White paper]*. Asimismo, los proyectos de inversión social son aquellos considerados hasta la fecha en la Declaración Anual Consolidada (DAC) del Ministerio de Energía y Minas (MINEM).