

**ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR****PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIPLOMACIA Y RELACIONES  
INTERNACIONALES****TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES****TEMA DE TESIS:**

“Análisis Transversal de la Comunicación del Ministerio de Relaciones del Perú  
en el Siglo XXI”

**PRESENTADO POR:**

Daniela Antoanette Molina Rodríguez

**ASESORES:**

**Asesor académico:** Mg. Mildred Rooney Paredes

**Asesor metodológico:** Mg. Mildred Rooney Paredes

Lima, noviembre de 2023

A mi abuelo Iván, por confiar en mí siempre y decirme que lograría ingresar. Aunque no llegaste a saber en vida que lo logré, sé que lo sabes desde donde estás.

## **Agradecimientos**

A Ericka, por ser mi soporte, mi ejemplo a seguir y mi compañera incondicional. A Daniel, por su motivación a seguir este camino y sus consejos que valen oro. A Lita, por su cariño inmenso. A Iván y Carlos, por cuidarme y guiarme desde el cielo.

A Andrés, por su incondicionalidad, amor, motivación y apoyo infinito.

A María, por enviarme buenos deseos y cariño a la distancia. A Liliana, Denisse, Giselle, Freddy e Iván, por ser piezas fundamentales en mi vida. A Nina, Matías, Tomás, Rafaella, Gabriel y Nia por llegar a mi vida y llenarla de felicidad. A mi familia elegida, por acogerme con mucho cariño y apoyarme incondicionalmente.

A mis amigas y amigos cercanos, por entender mis horarios, mi ritmo de estudio y siempre enviarme los mejores deseos. A mi promoción LXI, por ser personas únicas que llegaron para quedarse en mi vida. A Camila, Diana, Giancarlo, Javier, Marcela, Roberto, Shekina, por escucharme, estar para mí y por su amistad.

A mi asesora, Mildred, por su apoyo, guía y motivación en este proceso. A la planta orgánica de la ADP, quienes nos aconsejaron y acompañaron en estos dos años. A los excelentes funcionarios diplomáticos y administrativos que conocí y me brindaron consejos valiosos.

A quienes aportaron valiosamente en esta tesis y sin quienes no hubiese sido posible: Ministro Rodolfo Coronado, Ministro Ricardo Inouye, Ministro Alejandro Neyra, Consejero Álvaro De Los Ríos, PS Esteban Bertarelli, PS Aída García, TS Evelyn Coloma, TS Vanessa Aguirre, TS Martín Abarca, Elizabeth Ita y Mario Peña.

## Resumen

La comunicación en el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú se configura como un activo intangible esencial para la consecución de los fines en la política exterior. Este entramado comunicativo se compone de diversas áreas que configuran un sistema en donde cada componente debe operar de manera sinérgica y armónica. A pesar de ello, su pleno reconocimiento está inmerso en un proceso gradual y existen áreas que necesitan ser abordadas con la finalidad de mejorar la gestión comunicacional. En la búsqueda de una comprensión holística de la comunicación se ha emprendido una investigación que aborda los antecedentes fundamentales relacionados con la disciplina de la comunicación y su interacción con las Relaciones Internacionales, la Política Exterior y la Diplomacia. Este enfoque se traduce, además, en un análisis transversal de la comunicación en el MRE. A pesar de que investigaciones previas se han circunscrito a áreas específicas como la Diplomacia Pública y la Diplomacia Digital, este estudio aspira a proporcionar una visión global de la evolución y situación actual de la comunicación en el MRE. Para ello, la metodología empleada, de naturaleza cualitativa, abraza la diversidad de actores, experiencias y perspectivas. Conjugando un enfoque etnográfico con investigación-acción, la recopilación de información se nutre de entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa. Este enfoque garantiza una comprensión completa y enriquecedora de la dinámica comunicativa dentro del MRE. En este momento propicio en el que la comunicación ha adquirido una importancia significativa dentro de la institución, se presenta la oportunidad para desarrollar recomendaciones que fortalezcan las prácticas comunicativas del MRE a mediano y largo plazo. Esta iniciativa busca maximizar de manera estratégica la contribución de la comunicación a los objetivos fundamentales de la institución.

*Palabras clave:* Comunicación, Medios de comunicación tradicionales y digitales, Marca, Identidad, Imagen.

## **Abstract**

The communication within the Ministry of Foreign Affairs of Peru emerges as an essential intangible asset crucial for achieving the objectives in foreign policy. This communicative framework comprises various areas forming a system where each component must operate synergistically and harmoniously. However, its full recognition is immersed in a gradual process, and there are areas that need to be addressed to enhance communication management. In the pursuit of a holistic understanding of communication, an investigation has been undertaken, addressing fundamental backgrounds related to the discipline of communication and its interaction with International Relations, Foreign Policy, and Diplomacy. This approach translates into a cross-sectional analysis of communication in the MRE. Although previous research has focused on specific areas such as Public Diplomacy and Digital Diplomacy, this study aspires to provide a comprehensive view of the evolution and current state of communication in the MRE. To achieve this, the employed methodology, of a qualitative nature, embraces the diversity of actors, experiences, and perspectives. Combining an ethnographic approach with action research, data collection draws from semi-structured interviews, documentary review, and direct observation. This approach ensures a comprehensive and enriching understanding of communicative dynamics within the MRE. In this opportune moment where communication has gained significant importance within the institution, the opportunity arises to formulate recommendations that strengthen the communicative practices of the MRE in the medium and long term. This initiative aims to strategically maximize the contribution of communication to the fundamental objectives of the institution.

*Key words:* Communication, Traditional and Digital Media, Brand, Identity, Image.

### Siglas y Acrónimos

<b>APEC</b>	Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CELAC</b>	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
<b>CIJ</b>	Corte Internacional de Justicia
<b>CNN</b>	Cable News Network
<b>DEE</b>	Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior
<b>EPC</b>	Economía Política de la Comunicación
<b>LOF</b>	Ley de Organización y Funciones del MRE
<b>MIDIS</b>	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
<b>MRE</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú
<b>OC</b>	Oficina de Comunicación
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODE</b>	Oficinas Desconcentradas del MRE
<b>OEA</b>	Organización de los Estados Americanos
<b>OGC</b>	Oficina General de Comunicación
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OP</b>	Oficina de Prensa
<b>ORH</b>	Oficina de Recursos Humanos
<b>OSE</b>	Órganos del Servicio Exterior

<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional del MRE
<b>PESEM</b>	Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Relaciones Exteriores
<b>ROF</b>	Reglamento de Organización y Funciones del MRE
<b>RRII</b>	Relaciones Internacionales
<b>SDR</b>	Servicio Diplomático de la República
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## Índice

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Siglas y Acrónimos.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice.....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo I: Aproximaciones Teóricas.....</b>	<b>15</b>
Estado de la Cuestión.....	15
Diplomacia Pública.....	15
La Gestión de la Comunicación durante Conflictos.....	17
Caso Perú y Chile frente a la CIJ.....	17
Conflicto del Cenepa y Negociaciones de Paz con Ecuador.....	20
Propuestas de Estrategias de Comunicación.....	20
Estrategia de Comunicación para un Eventual Proceso de Adhesión a la OCDE.....	20
Estrategia de Comunicación enfocada en la Ciudadanía.....	21
Comunicación Digital y Uso de Redes Sociales.....	22
Síntesis del Estado de la Cuestión.....	24
Marco Teórico.....	25
Comunicación y Relaciones Internacionales.....	25
Comunicación y Política Exterior.....	28
Comunicación y Diplomacia.....	32
Diplomacia y Medios de Comunicación Tradicionales.....	32
Diplomacia y Medios de Comunicación Digitales.....	38
<b>Capítulo II: Metodología.....</b>	<b>43</b>
Tipo y Diseño de la Investigación.....	44
Sujetos de Estudio.....	45
Técnicas y Herramientas de Recojo de Información.....	46
Entrevistas Semiestructuradas.....	46
Revisión Documental.....	48
Observación Directa.....	49
<b>Capítulo III: Diagnóstico y Propuesta Comunicacional.....</b>	<b>50</b>
<b>Primera Parte: Diagnóstico.....</b>	<b>50</b>
Evolución de la Comunicación del MRE.....	50
Situación Actual de la Comunicación del MRE.....	58



Oficina de Prensa.....	66
Relación con Medios Nacionales e Internacionales.....	70
Vínculo con Medios de Comunicación Regionales.....	72
Buenas Prácticas en la Oficina de Prensa.....	72
Los Diferentes Soportes de la Prensa.....	74
Oficina de Comunicación.....	77
Twitter.....	82
Facebook.....	84
YouTube.....	89
Instagram.....	92
TikTok.....	96
Página Web.....	98
SEO.....	99
Oficina de Transparencia e Información Pública.....	101
Comunicación de las Misiones en el Exterior.....	102
Proyecto Piloto de Capacitaciones.....	103
Embajadas.....	105
Consulados.....	107
Representaciones Permanentes.....	110
Comunicación de las Oficinas Desconcentradas del MRE.....	113
Proceso de Comunicación dentro del MRE.....	117
Experiencia en la Gestión de Crisis en el MRE.....	118
El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú como Marca en la actualidad.....	121
Misión y Visión.....	121
Posicionamiento.....	122
Valores.....	123
Ventaja Diferencial.....	124
Públicos Objetivos.....	124
Canales de Comunicación.....	131
Tono de la Comunicación.....	132
Análisis FODA.....	133
<b>Segunda Parte: Propuesta Comunicacional.....</b>	<b>135</b>
Construcción de un Manual de Marca y un Manual de Redes Sociales.....	135
Propuesta.....	137
Proceso Interno: Comprender Nuestra Identidad y Nuestro Lugar en la Institución.....	140
Construcción de un Plan Institucional de Comunicaciones.....	143
Complementos a la Gestión Digital.....	144
Mejora en la Visibilidad Digital del MRE.....	145

Modelo SDTC.....	146
ZMOT.....	146
Mejorar el Conocimiento sobre el Público Objetivo.....	148
Buyer Persona.....	148
Empathy Map.....	149
Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.....	149
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>152</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>162</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>165</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>175</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Taxonomía de actores y conceptos según Gilboa.....	35
<b>Tabla 2</b>	Lista de entrevistados.....	47
<b>Tabla 3</b>	Redes sociales y número de cuentas en el 2018.....	56
<b>Tabla 4</b>	Cuentas con mayor cantidad de seguidores en el 2018.....	57
<b>Tabla 5</b>	Funciones de la OGC según cada eje específico.....	62
<b>Tabla 6</b>	Cuentas oficiales del MRE en redes sociales al 2023.....	79
<b>Tabla 7</b>	Videos publicados por año en la cuenta oficial de YouTube.....	91
<b>Tabla 8</b>	Variación de seguidores por mes en cuenta oficial de TikTok.....	96
<b>Tabla 9</b>	Métricas de las páginas pertenecientes al dominio Gob.pe.....	100
<b>Tabla 10</b>	Detalle de embajadas que no cuentan con Instagram y Twitter.....	106
<b>Tabla 11</b>	Registro de las cuentas de consulados en América Latina por red social..	108
<b>Tabla 12</b>	Elementos desde la perspectiva del antiguo enfoque y nuevo enfoque.....	116
<b>Tabla 13</b>	Objetivos de la política exterior peruana según el Acuerdo Nacional.....	122
<b>Tabla 14</b>	Descripción del FODA.....	133

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Ecosistema digital del MRE.....	80
<b>Figura 2</b> Cuentas en Facebook por área geográfica.....	105
<b>Figura 3</b> Proceso ZMOT (Momento Cero de la Verdad).....	148

## **Introducción**

El contexto presente se caracteriza por el aumento de actores en el escenario internacional, la excepcional celeridad en la transmisión de información, la mayor conectividad entre las personas, la creciente participación activa de diversos actores, la evolución de los medios de comunicación y herramientas digitales, entre otros factores. Estas circunstancias implican que la gestión de la comunicación se haya convertido en una labor cada vez más compleja y altamente especializada.

En este sentido, es imperativo destacar que la comunicación cumple un rol fundamental en la consecución de los objetivos de política exterior y del ámbito diplomático en su totalidad. A nivel global, numerosos ministerios de Relaciones Exteriores han internalizado la importancia de gestionar la comunicación de manera integral y meticulosa, otorgándole así un estatus de instrumento y recurso trascendental.

En lo que concierne al MRE, una institución con un prestigio arraigado que abarca más de dos siglos de historia y con un posicionamiento de suma relevancia tanto a nivel nacional como internacional, se ha evidenciado un crecimiento constante en la relevancia de la comunicación. Este ascenso se ha producido en paralelo con el reconocimiento del impacto e influencia que ejerce la comunicación por parte de los funcionarios diplomáticos.

Sin embargo, este reconocimiento se está desarrollando gradualmente, lo que hace que este sea un momento oportuno para comprender su contribución y establecer lineamientos que faciliten una gestión efectiva de la comunicación en un entorno en constante evolución. En la práctica, la gestión de la comunicación ha obtenido resultados exitosos en la última década; no obstante, existen áreas específicas que todavía requieren una atención especial y un esfuerzo en conjunto.

Es menester de la institución potenciar los esfuerzos en torno al activo estratégico de la comunicación, sobre todo en un contexto de crisis a nivel

nacional y global, lo cual precisa que nuestra política exterior sea comunicada de manera más eficiente y adecuada a todos los públicos objetivos.

En este contexto, resulta crucial establecer una gestión estratégica de la comunicación que trascienda los periodos de gestión de las altas autoridades y de sus percepciones individuales en este ámbito. Dicho enfoque debe basarse en estrategias definidas, mensajes coherentes, acciones concretas y objetivos a largo plazo. Solo de esta manera se podrán alcanzar resultados verdaderamente beneficiosos para la institución, la política exterior, la diplomacia y, principalmente, para el Perú.

Esta tesis se organiza en tres capítulos y cada uno aborda aspectos específicos de la investigación. El primer capítulo aborda la revisión de la literatura relacionada al tema de estudio, el segundo se enfoca en describir la metodología utilizada y el tercer capítulo detalla el diagnóstico realizado, junto a las principales recomendaciones y conclusiones resultantes de esta investigación.

## **Capítulo I: Aproximaciones Teóricas**

### **Estado de la Cuestión**

En cuanto a la revisión de la literatura previa a esta investigación sobre la comunicación del MRE, es importante resaltar que se han explorado temas específicos relacionados con este ámbito, aunque no de manera integral y panorámica como se abordará en este estudio. Además, tras una exhaustiva búsqueda en el repositorio de tesis de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, se ha constatado que, si bien no existe una tesis que se haya centrado específicamente en la comunicación en el MRE, existen investigaciones previas que han abordado aspectos concretos que forman parte de la comunicación de la Cancillería. Estos trabajos resultan relevantes, ya que ofrecen una perspectiva inicial para aproximarse al tema de estudio en esta investigación.

### ***Diplomacia Pública***

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por Álvaro De Los Ríos, y teniendo como eje principal la diplomacia pública, se define este concepto como el conjunto de actos que realiza un actor internacional con el fin de influir en la opinión pública y lograr así sus objetivos (De los Ríos, 2012). En este contexto, el autor señala que la Oficina General de Comunicación, de ahora en adelante OGC, desempeña un papel fundamental en la gestión de la diplomacia pública del MRE. No obstante, destaca la ausencia de una política institucional o estrategia de comunicación externa que se centre específicamente en la transmisión de información, especialmente en lo relacionado con la opinión pública. Añade, a su vez, que ello se refleja en la suma de iniciativas comunicacionales que no cuentan con una estrategia marco que las conglomere y las respalde a largo plazo (De los Ríos, 2012). De manera complementaria, insiste en la necesidad de estandarizar el uso de las páginas web y redes sociales de las misiones en el exterior con el fin de conseguir la uniformización de la comunicación del MRE.

Sobre la misma materia, Sergio Nostas (2014) menciona aproximaciones acerca de la diplomacia pública y de la comunicación política como herramientas de política exterior. Utilizando el ejemplo de Estados Unidos, muestra cómo el país cuenta con una estructura de difusión de información eficiente en todo su sistema de embajadas y consulados a nivel mundial, en las cuales existen funcionarios especializados para aquella función. Asimismo, menciona los ejemplos de Brasil y Chile como referentes en la región en la aplicación de la estrategia de diplomacia pública. Por otro lado, dentro del diagnóstico realizado por el autor, Nostas (2014) indica que la preocupación por la imagen institucional ha sido una preocupación constante en la última década. Además, reconoce la importancia de implementar una estrategia de comunicación sólida desde finales del siglo XX.

Así como De Los Ríos y Nostas, Alejandro Paredes (2018) también realiza aproximaciones a la definición del término, detallando su origen y evolución. Además, destaca la necesidad de que el MRE desarrolle una estrategia de diplomacia pública. Sobre ello, afirma que existen embajadas peruanas en el exterior, precisamente en Chile y Estados Unidos, que disponen de un departamento especializado en diplomacia pública; sin embargo, no existe un área como tal en el MRE que se encargue de este tipo de diplomacia y que articule las acciones para que puedan ser implementadas en el exterior (Paredes, 2018). El autor insiste en que el MRE, como ente rector de la política exterior, es la institución encargada de implementar un enfoque estratégico y multisectorial de diplomacia pública que comprometa tanto al sector público como al privado. En este sentido, la DEE<sup>1</sup>, la OGC<sup>2</sup> y las OSE<sup>3</sup> juegan un papel fundamental en la planificación y puesta en marcha de este enfoque (Paredes, 2018).

A su vez, el mismo autor publicó un artículo en el que hace mención de la importancia del estudio de la diplomacia pública adaptada al caso peruano y cómo ello puede establecer las bases para la planificación de una estrategia a nivel

---

<sup>1</sup> Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior.

<sup>2</sup> Oficina General de Comunicación.

<sup>3</sup> Órganos del Servicio Exterior.



nacional. Asimismo, menciona que en el Perú no existía, hacia el 2018, una estrategia general de diplomacia pública diseñada por el MRE y que debería ser implementada en un corto plazo tomando como ejemplo los esfuerzos de las embajadas del Perú en Estados Unidos y en Chile (Paredes, 2019). El autor también resalta el Plan de Comunicación 2019-2021 que venía elaborando la Cancillería y que incluiría dentro acciones en materia de diplomacia pública; sin embargo, brinda como recomendación principal el establecimiento de una Dirección General de Diplomacia Pública que se encargue específicamente de gestionar esta herramienta de política exterior y que brinde las directrices para las misiones en el extranjero (Paredes, 2019).

### ***La Gestión de la Comunicación durante Conflictos***

#### ***Caso Perú y Chile frente a la CIJ***

Respecto a la gestión de la opinión pública, Lidia Espinoza y Javier Ramírez (2019), bajo una perspectiva ecléctica, realizan un análisis comunicacional posterior al Fallo de la Haya respecto al diferendo marítimo entre Perú y Chile. En esta línea, resaltan la comunicación asertiva llevada a cabo por los funcionarios diplomáticos peruanos al comunicar la evolución de los acontecimientos durante los años que duró el proceso que culminó con la lectura de la sentencia de la Corte en el año 2014 a favor del Perú. El proceso se convirtió en un tema de interés para la población peruana y los medios de comunicación, los cuales siguieron cercanamente las actualizaciones sobre el caso y a quienes se les transmitió con mayor apertura las acciones de política exterior (Espinoza y Ramírez, 2019). Así, la Cancillería, consciente de la envergadura del proceso, desplegó una exitosa y estratégica acción comunicacional que facilitó la comunicación de manera clara y concisa. Teniendo como base la defensa de los intereses del país, el MRE estableció una narrativa sólida que permitiría que toda información acerca del diferendo esté articulada, lo cual reduciría las múltiples interpretaciones o las informaciones sin sustento. El éxito en el acercamiento con la opinión pública y el incremento del apoyo de la población peruana son dos resultados que hoy en día permiten destacar como un caso ilustrativo la estrategia

implementada por la Cancillería. El equipo a cargo estuvo liderado por el funcionario diplomático Alejandro Neyra y contó con el asesoramiento de Santiago Pedraglio, reconocido periodista.

Durante el proceso ante la CIJ entre Perú y Chile, la estrategia de comunicación implementada con el objetivo de informar a la ciudadanía representó un cambio significativo en la política comunicacional del MRE. Esta, en un principio, se caracterizaba por su enfoque tradicional y su carácter hermético frente a la difusión de la información interna hacia el público exterior (De Jesús, 2015). Las investigaciones realizadas por la autora encuentran que la responsabilidad del MRE, además de comunicar la imagen del Perú en el exterior, es también construir el vínculo comunicacional frente a la sociedad. Bajo esta perspectiva, se destaca el rol de la comunicación durante el contencioso, la cual fue fluida, planificada y se enfocó en la ciudadanía y en la construcción de la opinión pública basada en la información relevante y pertinente que se buscaba transmitir como institución gubernamental. La autora sostiene que el acercamiento con los medios de comunicación permitió generar una relación de confianza y empatía, la cual contribuyó a renovar el vínculo con los medios de prensa y, de esta manera, involucrarlos en el proceso como aliados estratégicos (De Jesús, 2015). Así, el fortalecimiento de las relaciones, gracias al trabajo realizado por el equipo de comunicaciones del MRE durante la controversia, marcó el inicio de una colaboración a mediano y largo plazo. En este tenor, se destacan como recomendaciones la elaboración de un plan estratégico de comunicación centrado en la construcción de la identidad del MRE, el desarrollo de una estrategia comunicacional externa enfocada en proyectar las actividades de la Cancillería dentro y fuera del Perú, así como la formación de un grupo de expertos en temas vinculados a la diplomacia. Estos expertos actuarían como portavoces informales del MRE, brindándoles información de primera mano para su difusión en medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales (De Jesús, 2015).

De igual manera, Arturo Valverde se dedica a estudiar el tema y realiza una investigación sustentada en conceptos como la estrategia de comunicación, la comunicación gubernamental, los medios de comunicación y la *agenda setting*, la diplomacia pública y la diplomacia digital, los cuales define e introduce así a la sociedad peruana como principal público objetivo de comunicación en su análisis sobre el diferendo. Al igual que De Jesús, Valverde (2020) coincide en que la estrategia de comunicación llevada a cabo desempeñó un papel crucial en la difusión de información sobre el desarrollo del proceso a la población peruana y para generar una receptividad positiva por parte de la opinión pública. Empero, el autor insiste en que la planificación de la estrategia comunicacional fue para un propósito determinado y que ello no se ha replicado ni se ha sostenido durante el tiempo. En otros términos, aunque se hicieron esfuerzos de planificación de la comunicación durante el diferendo, en la realidad aún no existe una estrategia de comunicación centrada en la comunicación de la Cancillería frente a los diversos públicos objetivos. Por otro lado, el autor destaca que entre las características de la estrategia implementada se encuentra la creación de un glosario de conceptos, así como la transmisión de información coordinada en diversos medios escritos, radiales y televisivos (Valverde, 2020).

Los autores Neyra y Rubio (2018) también señalan que durante el contencioso entre ambos países, las acciones en materia de comunicación no solo implicaban la capacitación de los líderes de opinión y periodistas, sino también la construcción de confianza y el establecimiento de una comunicación directa con los periodistas, quienes podían acudir directamente a los encargados ante cualquier duda y/o consulta. Al mismo tiempo, postulan que la nueva organización de la OGC, propuesta por la asesoría brindada por el BID, fue necesaria en este contexto. Además, sostienen que durante el proceso, los miembros del equipo de comunicaciones mantuvieron contacto directo con los periodistas. La información sobre el caso fue proporcionada en tiempo real y transmitida a través de un lenguaje claro e inteligible para aquellos que no tuvieran una formación jurídica. Los autores también indican que a medida que el

proceso avanzaba y el Fallo se aproximaba, la interacción con los medios de comunicación se intensificó logrando resultados exitosos.

### ***Conflicto del Cenepa y Negociaciones de Paz con Ecuador***

De igual manera, Lourdes Mochizuki (2016) evidencia la importancia de la estrategia de comunicación llevada a cabo por Cancillería durante el Conflicto del Cenepa y las negociaciones de paz con Ecuador durante los años 1995 y 1998. Al igual que De Jesús, destaca el papel de la comunicación en un contexto de controversias con un país vecino. A lo largo de la tesis, la autora desarrolla teorías relacionadas a la comunicación gubernamental, comunicación de crisis y la opinión pública, además concluye que en el transcurso del periodo analizado la estrategia de comunicación del MRE fue evolucionando y adaptándose a cada una de las fases del proceso, mientras que mantenía la firme defensa de la posición del Perú frente al público objetivo (Mochizuki, 2016). Ello permite comprender la evolución de la estrategia comunicacional de la Cancillería durante la última década del siglo XX, lo cual sirve como referencia sobre los lineamientos que debe tener en la actualidad.

### ***Propuestas de Estrategias de Comunicación***

#### ***Estrategia de Comunicación para un Eventual Proceso de Adhesión a la OCDE***

Enfocándose en la necesidad de una estrategia de comunicación para diversos objetivos de política exterior, como una futura adhesión a la OCDE, la investigación de Diego Rodríguez comienza con una introducción sobre la situación de la comunicación del MRE entre 2014 y 2017, coincidiendo con el lanzamiento del Programa País. Rodríguez destaca desafíos que deben ser abordados con prontitud, como la necesidad de que el MRE implemente un enfoque multidisciplinario en la gestión de la comunicación. Además destaca la importancia de que la Cancillería adopte una comunicación estratégica que se caracterice por la planificación con objetivos claros y acciones definidas. Esto debería ser una práctica constante, no solo al desempeñar su papel en el exterior,

sino también para apoyar el logro de políticas y objetivos nacionales internos que promuevan el bienestar y la cohesión de la población peruana (Rodríguez, 2017).

En este sentido, debido a los numerosos procesos y acciones que debe afrontar la Cancillería de manera simultánea, muchas veces no se puede planificar la comunicación y se opta por una actuación poco planificada y reactiva (Rodríguez, 2017). La tesis se enfoca en la propuesta de una estrategia orientada al proceso de incorporación del Perú a la OCDE, lo cual sirve como directriz para la futura planificación de una estrategia que rija toda la comunicación de la Cancillería. Sobre ello, el autor menciona que se identificó que las acciones comunicacionales adolecieron de una estrategia detrás con objetivos, plazos e indicadores concretos. El principal motivo fue que, hasta el momento de la implementación del Programa País, no se había recibido una invitación oficial para comenzar un posible proceso de incorporación como miembro, por lo que se prefirió no generar expectativas sobre un asunto aún no materializado (Rodríguez, 2017).

### ***Estrategia de Comunicación enfocada en la Ciudadanía***

Por su parte, ubicando a la ciudadanía como eje principal de la estrategia de comunicación del MRE, Juliana Bendezú postula que las redes digitales se identifican como plataformas que facilitan la interacción entre los usuarios y que promueven la participación de la ciudadanía en las políticas públicas. A su vez, afirma que la elaboración de una estrategia de comunicación digital sólida permitiría un mayor acercamiento con el público, lo cual se traduciría en el afianzamiento de relaciones a largo plazo y el respaldo de la población frente a las actividades del MRE (Bendezú, 2018). Se debe resaltar la importancia de la existencia de una sincronización entre la estrategia de comunicación digital del MRE y la estrategia gubernamental en su totalidad, dado que estas deben compartir los principios fundamentales, aunque cada una de ellas debe contar con sus propias particularidades acorde a la entidad correspondiente.

### ***Comunicación Digital y Uso de Redes Sociales***

Evelyn Coloma enfatiza en las oportunidades que ofrecen las redes sociales para el ejercicio diplomático. Coloma (2020) señala que, según el estudio de Burson Cohn & Wolfe - BCW realizado en el 2020, en aquel momento, las redes sociales eran utilizadas por más del 95% de los Estados miembros de las Naciones Unidas, siendo Twitter la plataforma preferida por las instituciones gubernamentales. De esta forma, partiendo de la experiencia de las Cancillerías de Estados Unidos, Reino Unido, España y México en el uso de redes sociales, realiza las buenas prácticas de cada uno y de qué manera esto ha posibilitado su aporte al alcance de sus metas en el contexto de la política exterior. En esta perspectiva, Coloma (2020) señala que a pesar de que el Departamento de Estado de los Estados Unidos y la Oficina de Asuntos Exteriores, de la Mancomunidad y de Desarrollo del Reino Unido se reconocen como figuras destacadas en el ámbito de la diplomacia digital, es innegable que las plataformas digitales plantean desafíos para todos los ministerios de Relaciones Exteriores, en particular en lo que concierne a la promoción de interacciones y diálogos bidireccionales con los usuarios.

Sobre la experiencia del MRE en su camino a la digitalización indica que el MRE debe aprovechar las ventajas de las plataformas digitales capacitando a diplomáticos en materia de comunicación digital (Coloma, 2020). Así, los funcionarios contarán con el conocimiento para realizar un manejo adecuado y eficiente de cada red social y, de esta forma, generar una comunicación más fluida con los públicos objetivos. Siguiendo esta línea de pensamiento, el funcionario diplomático adquirirá un conocimiento profundo acerca de los propósitos de cada plataforma de redes sociales, lo que le permitirá elaborar estrategias más efectivas y específicas para cada una de ellas. Por ejemplo, Twitter ostenta un enfoque principalmente informativo, siendo especialmente adecuado para la divulgación de información y expresión de opiniones; en contraste, Instagram se distingue por su enfoque educativo e interactivo con la audiencia.

Posteriormente en el año 2021, Stefany Almonacid encuentra que la utilización de herramientas digitales como Twitter, *e-mail* y las redes sociales permiten fortalecer la política internacional. De la misma forma, considera que la diplomacia digital trasciende su función como una estrategia de mercadotecnia y, si es llevada a cabo de manera eficiente, da como resultado una exitosa imagen del país dentro y fuera del país (Almonacid, 2021). Así también, la autora asegura que es importante reforzar el uso intensivo de plataformas digitales del MRE, a la vez que se mantiene una constante comunicación con las embajadas y consulados. Finalmente, si bien la mejora de la imagen del país es un objetivo clave, toda estrategia de comunicación debe corresponder a los principios fundamentales de Política Exterior del Perú (Almonacid, 2021).

En consonancia con este tema, Alejandro Neyra y Rafael Rubio insisten en la importancia de la digitalización del MRE. En este contexto de investigación, el estudio llevado a cabo por los autores sobresale como un antecedente ineludible que enriquece la perspectiva en torno a la evolución de la comunicación del MRE en las últimas dos décadas. En principio, Neyra y Rubio (2018) mencionan un evento que representó un punto de inflexión en la gestión comunicacional: el conflicto en Bagua, en el cual se enfrentaron miembros de las comunidades nativas y agentes de la Policía Nacional del Perú, resultando en la trágica pérdida de 23 policías y 10 ciudadanos de la zona. Esta situación generó una repercusión comunicacional que obstaculizó tanto al gobierno como a la Cancillería en la gestión de la información difundida por los medios de comunicación -muchas veces sin corroborar-, la cual era negativa para la imagen del país y su institucionalidad. La difusión fue de considerable magnitud e incluso diversos actores como organizaciones no gubernamentales y embajadas de otros países fueron receptoras de los hechos. A pesar de la posición reactiva ante la crisis comunicacional, la gestión de la información y de los medios de comunicación se tornó en una labor de gran complejidad y, en aquel momento, la solución principal fue la transmisión de los hechos a nivel nacional y en el exterior. La distinción más notable con respecto a cualquier otra crisis comunicacional radicaba en que, en la segunda década del 2000, los avances en tecnologías de comunicación eran

palpables y la información se propagaba a una velocidad considerable. Bajo este contexto, tal como mencionan los autores, la Cancillería se enfrentó a una situación distinta que implicó nuevos actores, tecnologías, lenguajes e incluso nuevas respuestas ante las crisis. Este escenario condujo a un cambio significativo en la percepción del papel de la comunicación, dando lugar a repercusiones notables como la creación de la actual estructura de la OGC (Neyra y Rubio, 2018).

### ***Síntesis del Estado de la Cuestión***

Los autores concuerdan en la imperiosa necesidad de disponer de una estrategia de comunicación del MRE que sirva como base sólida para el despliegue de las acciones comunicacionales frente a los diversos públicos objetivos. La finalidad fundamental reside en que la comunicación sea el resultado de una planificación estratégica y esté respaldada por metas y propósitos de largo alcance (De Los Ríos, 2012; Nostas, 2014; De Jesús, 2015; Rodríguez, 2017; Valverde, 2020). Asimismo, siguiendo las tendencias del contexto actual, se propone la incorporación del componente digital en la estrategia de comunicación, con el propósito de que la comunicación con los públicos objetivos sea más eficaz y acorde a las necesidades del entorno digital y a los principales lineamientos comunicacionales. Asimismo, la formación de los diplomáticos en temas digitales y la adopción de las mejores prácticas de otras naciones representan acciones fundamentales para avanzar hacia la digitalización del MRE (Bendezú, 2018; Coloma, 2020; Almonacid, 2021).

Frente a la relevancia de establecer una estrategia de diplomacia pública, ciertos autores recomiendan la creación de un área que se encargue de esta materia y que logre articular las acciones para ser implementadas en el exterior. Bajo esta idea, la participación del sector público y privado es sustancial para que la estrategia, adaptada a cada misión en el exterior, logre los resultados deseados en el manejo de la opinión pública (Paredes, 2018; Nostas, 2014). En contraste con algunos autores que defienden que la OGC debería ser la encargada de gestionar la estrategia de diplomacia pública, otros autores proponen la creación



de una Dirección General de Diplomacia Pública que se encargue de administrar y brindar las directrices dentro y fuera del Perú (Paredes, 2019).

Por otro lado, respecto a la gestión comunicacional del MRE durante el contencioso entre Perú y Chile ante la CIJ, así como el Conflicto del Cenepa y las negociaciones de paz con Ecuador, diversos autores coinciden que ambos casos, cada uno con sus propias particularidades y contextos, lograron obtener resultados beneficiosos para el Perú gracias a una gestión apropiada de la comunicación. Es relevante destacar que el proceso ante la CIJ es el caso más analizado por diversos autores y en el que se coincide que las prácticas realizadas fueron sumamente necesarias y relevantes para lograr un acercamiento orgánico a la opinión pública y a la población. Además, los autores insisten en que la estrategia comunicacional desplegada dejó un precedente para el manejo de la comunicación en el MRE (De Jesús, 2015; Neyra y Rubio, 2018; Ramírez y Espinoza, 2019; Valverde, 2020).

## **Marco Teórico**

### ***Comunicación y Relaciones Internacionales***

La Comunicación es una disciplina que se encuentra íntimamente ligada a las Relaciones Internacionales (RRII). Como indica Castro (1999), se trata de campos científicos cada vez más interdependientes que se han desarrollado de manera autónoma. Desde las RRII, la Teoría de los Sistemas se centra en las interacciones entre los diversos actores del medio internacional o, también llamado, sistema. De esta teoría, se han generado aproximaciones teóricas para estudiar el sistema internacional como la Teoría de las Comunicaciones, la cual abarca un conglomerado de enfoques que se centran en los aspectos políticos de la comunicación y el nivel en que estos influyen el comportamiento político y en el desarrollo de la sociedad (Arenal, 1987). En este marco, la comunicación se erige como el componente que conecta los elementos del sistema y su principal representante, Karl Deutsch, sostiene que el sistema político se configura como una red de interacciones comunicativas, donde la información desempeña un

papel crucial. Además, enfatiza en que las comunicaciones representaban el indicador principal del nivel de cohesión de una comunidad (Castro, 1999).

Otro enfoque que vincula a la Comunicación y las RRII se centra en la comunicación de masas y su influencia en el progreso de la sociedad. Las Teorías de la Modernización insisten en que todas las sociedades pueden llegar al desarrollo, el cual se compone de diversas etapas que van desde una sociedad tradicional hacia una sociedad moderna desarrollada. Los académicos enfatizan que es necesario renunciar a ciertos valores socioculturales y adoptar otros nuevos. En este contexto, los medios de comunicación de masas se configuran como herramientas que facilitan el intercambio de información y, como resultado, aceleran el proceso de modernización en las sociedades subdesarrolladas. La teoría propuesta por Daniel Lerner se enmarca en las Teorías de la Modernización y señala que la evolución hacia la modernización implica que las sociedades están expuestas a nuevas experiencias, las cuales son proporcionadas por los medios de comunicación (Castro, 1999).

Entre los años sesenta y setenta, surge la escuela de Economía Política de la Comunicación (EPC). La EPC se centra en los cambios sociales impulsados principalmente por la comunicación. Entre las dimensiones que estudia se encuentra el rol de la comunicación en la formación de la sociedad internacional. Desde la perspectiva de la EPC, los medios no solamente funcionan como generadores de ideología, sino que, de manera preeminente, se consideran una industria. Esta corriente integra la dimensión económica de la comunicación en su análisis y enfatiza la capacidad de los medios de comunicación para suscitar demandas entre los consumidores de los productos promocionados (Castro, 1999). Relacionada a esta teoría, se encuentra la teoría del Imperialismo Cultural desarrollada por Herbert Schiller, quien argumenta que los medios de comunicación fomentan la tendencia de las sociedades a modelar sus valores y estructuras de acuerdo a las influencias de los países del Norte, lo que puede llevar a una forma de dominación y colonización cultural (Castro, 1999).

La globalización es un proceso característico de las RRII durante la segunda mitad del siglo XX y, entre otros factores, fue impulsada por el desarrollo tecnológico de las comunicaciones. Según Castells (2009), “las fuerzas que impulsaron la globalización solo pudieron desencadenarse porque tenían a su disposición la capacidad de conexión en red global que proporcionan las tecnologías digitales de comunicación y los sistemas de información” (p. 51). En este marco, se gesta la conocida Sociedad de la Información que en aquel momento -1999- se definía como aquella sociedad donde una forma de comunicación e información total y global permite la globalización de la economía y, cada vez más, una cultura y civilización a nivel mundial, más uniforme (Castro, 1999).

Asimismo, los medios de comunicación se han relacionado con el concepto de poder. Castells (2009) plantea que el ejercicio del poder se centra principalmente en la construcción de significados en la mente de las personas mediante procedimientos de comunicación que se llevan a cabo en los medios de comunicación de masas a nivel mundial y local, lo que incluye la autocomunicación de masas. Además, argumenta que a pesar de que cada individuo construye sus propios significados al interpretar los mensajes de acuerdo a sus propios términos, este proceso de interpretación está influenciado por el contexto de comunicación (Castells, 2009). Para el autor, el poder está vinculado con la habilidad de gestionar y dirigir los flujos de información y comunicación. En este contexto, el poder está en manos de las empresas o instituciones que controlan las redes de comunicación. Gracias a esta capacidad, estos actores pueden influir en la configuración de la agenda y la propagación de información en diversos ámbitos, desde lo político a lo cultural. De manera similar, Castro (1999) indica que “el poder no es disponer de información, sino capacidad para controlarla y, sobre todo, capacidad para controlar la ingente capacidad de información y comunicación que circula por las redes” (p. 215).

Estudios más recientes como el realizado por Rodríguez y Poveda (2017) postula que en el ámbito de las RRII, la comunicación se erige como un

componente crucial para asegurar que las estrategias de política exterior lleguen de manera efectiva a las audiencias específicas en el extranjero, es decir, a las partes interesadas en cada área temática. En la actualidad, el ascenso de nuevos actores, impulsado en parte por avances tecnológicos, ha producido un cambio en las dinámicas de las relaciones internacionales. Desde la perspectiva de los autores, el avance tecnológico brindó la posibilidad de difundir información en tiempo real y de manera más económica, lo que ha contribuido a hacer que la información sea más accesible para un público más amplio. En este marco, la comunicación en política exterior ha experimentado una gran transformación. La evolución de la tecnología no solo ha facilitado el acceso a la información, sino también ha brindado a los individuos una nueva manera de comunicarse y de relacionarse.

En tanto, Westcott (2009) señala que la contribución de Internet radica en su habilidad para conectar a distintos grupos de manera más eficaz, fortaleciendo así su influencia a nivel mundial. Esto ha resultado en la proliferación de actores en lo que solía ser un ámbito exclusivo en el mundo de la diplomacia. Grant (2004) afirma que la diplomacia se ha democratizado, pues la tecnología permite que juegue más gente, aumente el tamaño del campo de juego en una cantidad casi exponencial y cambien las reglas todos los días.

### ***Comunicación y Política Exterior***

Existen autores con una perspectiva que atribuye mayor poder a los medios de comunicación frente a la política exterior y otros que niegan la capacidad de los medios de comunicación en moldear o influenciar en la formulación de políticas del gobierno.

Sobre la primera postura, Brommesson y Ekengren (2017) argumentan que la mediatización, como proceso en el que los medios de comunicación obtienen un poder sustancial que se traslada otros ámbitos, también impacta en la formulación de la política exterior de los países. En este contexto, los autores mencionan el “Efecto CNN”, el cual ganó amplio reconocimiento a finales de los

años 1980 y principios de los 1990, especialmente durante la Guerra del Golfo de 1991. En este período, la Cable News Network (CNN) se destacó como pionera en una nueva forma de cobertura noticiosa global, proporcionando información de manera rápida y durante las veinticuatro horas del día. Durante el conflicto bélico, CNN permitió al público presenciar los eventos en tiempo real a través de la televisión, marcando un hito al brindar una experiencia sin precedentes. A partir de entonces, numerosas cadenas de noticias han adoptado este estilo de cobertura, pero el nombre de CNN ha quedado asociado de manera innegable con el origen y la popularización de este fenómeno, conocido como el "Efecto CNN" (Bahador et al., 2016).

Uno de los investigadores en la materia es Piers Robinson, quien propuso la teoría denominada “Modelo de Interacción entre Política y Medios”, la cual se presenta como un modelo académico que explica los diferentes componentes del “Efecto CNN” en una intervención humanitaria. El académico encontró en la década de los noventa que cuando la incertidumbre política coincide con una clara inclinación pro-intervencionista en los medios de comunicación, estos tienen la capacidad de ejercer influencia sobre las decisiones del gobierno. No obstante, si la política gubernamental es sólida, la cobertura mediática no parece tener ningún impacto significativo (Robinson, 1999, como se citó en García, 2011). Robinson continuó investigando sobre el tema y, en el año 2001, realizó un artículo en el que conglomeró las diversas teorías de relaciones entre medios de comunicación y Estado, en particular el trabajo de Daniel Hallin, Lance Bennett y Gadi Wolfsfeld. Su postura parte de la crítica a la teoría de la “Fabricación del Consentimiento”, la cual tiene a autores como Chomsky (1992), quien a través del “Modelo de Propaganda” realizado junto a Edward Herman, insiste en que existen actores específicos que influyen en la uniformidad del contenido comunicativo, y en este contexto, existen intereses que determinan qué contenidos se divulgan y cuáles no. Esta contradice a quienes consideran que los medios de comunicación son quienes tienen influencia en las políticas del gobierno, pues sería el gobierno el que condiciona a los medios de comunicación. Asimismo, el “Modelo de Propaganda” sostiene que el sistema de medios en las economías de libre

mercado filtra las noticias para promover las agendas, el marco y la ideología de quienes detentan el poder (Bahador et al., 2016).

En relación a su “Modelo de Interacción entre Política y Medios”, Robinson (2001) añade que cuando surge un desacuerdo entre las élites con respecto a un tema, es posible que la cobertura mediática tome partido en ese debate de élite al adoptar los marcos de referencia de uno de los lados en la disputa entre élites. Además, asevera que en este contexto, el gobierno se enfrenta a: (i) la posibilidad de que la opinión pública sea influenciada por la cobertura negativa de los medios; (ii) al daño asociado a la imagen y credibilidad del gobierno causado por la mala prensa; y (iii) a los propios formuladores de política, quienes podrían comenzar a cuestionar la contundencia de la política de gobierno existente.

Robinson (2001) hace mención sobre el “Modelo de Competencia Política” de Wolfsfeld, quien buscó identificar las condiciones bajo las cuales la cobertura mediática logra desempeñar un rol activo en la formulación de políticas. Este modelo afirma que si bien los medios de comunicación sirven a los intereses de los grupos dominantes -también denominados las autoridades-, existen ocasiones en los que funcionan a favor de los grupos marginados o, como el autor denomina, los desafiantes. En este marco, analiza el caso de la Intifada Palestina de 1987, en el que sucedieron tres hechos concretos en torno a la cobertura mediática: (i) el gobierno israelí perdió el control de la agenda mediática; (ii) existió una internacionalización de la lucha de los palestinos; y finalmente, (iii) los periodistas tuvieron accesos a los sitios de enfrentamiento que mostraban a los palestinos desarmados enfrentándose a soldados israelíes, lo cual generó una perspectiva negativa del frente israelí.

Por su parte, Miller (2007) analiza el impacto de los medios de comunicación en el gobierno. Entre las teorías que señala para comprender esta relación, se encuentra la propuesta por Martin Linsky en 1986, quien halló que la política exterior era el ámbito más propenso a ser influenciado por la prensa, ya

que los altos funcionarios de política exterior interactuaban con los medios de comunicación con mayor frecuencia, lo que aumentaba la probabilidad de que recibieran una mayor cobertura en comparación con el resto del gobierno. En aquel momento, el autor enfatizaba que la influencia de la prensa era más evidente en el ámbito de la política exterior en comparación con la política interna. Miller (2007) sostiene que esta influencia en la política exterior está vinculada a la posición del Ejecutivo, ya que es la instancia con la autoridad para hablar sobre las relaciones internacionales. En contraste a lo que ocurre en el ámbito interno, donde el Ejecutivo comparte la responsabilidad de las acciones con otros actores. Asimismo, Miller (2007) agrega que existen dos factores relevantes. En primer lugar, el comportamiento de una persona en asuntos exteriores influye en su reputación y, en consecuencia, en su autoridad en todos los ámbitos del gobierno. En segundo lugar, el presidente y el primer ministro tienen la última palabra en la dirección de la política exterior, por lo que la forma en que la gestionen tendrá un impacto en las agendas nacionales, dado que la responsabilidad es clara. Los medios de comunicación tienen un mayor poder de influencia, ya que la responsabilidad es fácilmente atribuible a las autoridades competentes.

En el 2009, Westcott (2009) afirma las implicancias de Internet para la formulación de política exterior en cuatro áreas: la prestación de servicios, las ideas, las redes y la información.

#### 1. Prestación de servicios

Internet ha tenido un impacto en los servicios que brindan tanto los funcionarios diplomáticos como los ministerios de Relaciones Exteriores. En primer lugar, los funcionarios diplomáticos continúan realizando las mismas funciones, pero en diferente manera gracias a la tecnología, lo cual genera un trabajo más rápido y flexible. En segundo lugar, el Internet ha cambiado la usual distribución de trabajo en el ámbito diplomático, pues genera conexión entre personas en distintas ubicaciones geográficas. Y, en tercer lugar, los servicios públicos proporcionados por los ministerios de Relaciones Exteriores y misiones

en el exterior son más accesibles, pues muchas etapas de los procesos ahora son realizados en línea.

## 2. Ideas

Internet proporciona un espacio para el intercambio activo de ideas. Desde el ámbito diplomático, es crucial estar presente en los espacios virtuales adecuados, utilizando mensajes distintos y adaptados a cada una de las audiencias.

## 3. Redes

Para influir en las discusiones y decisiones en el ámbito de la política exterior es esencial identificar y establecer las redes apropiadas. Los expertos en política exterior deben estar al tanto dónde se discuten virtualmente sus temas y desarrollar estrategias efectivas para participar en ellos.

## 4. Información

La información verificada y el análisis crítico han sido parte central en la formulación de la política exterior. No obstante, Internet ha promovido la multiplicación de fuentes de información y asesoramiento, así como el volumen de la información que debe ser examinada y analizada. En primer lugar, Internet se convierte en una herramienta esencial para recopilar información, mientras que, por otro lado, la progresiva exposición de los fundamentos de las decisiones políticas más importantes implica la necesidad de comunicar la información de manera oportuna a la audiencia.

### ***Comunicación y Diplomacia***

#### ***Diplomacia y Medios de Comunicación Tradicionales***

Novak y Pardo (2001) mencionan que la evolución histórica de la diplomacia se clasifica, por un lado, en la etapa de las legaciones con carácter temporal y, por otro, la etapa de las embajadas o legaciones permanentes.



La primera abarca desde la antigüedad hasta la primera mitad de la Edad Media. Desde las sociedades primitivas, el ser humano ha buscado solucionar los conflictos a través de la negociación ante la posibilidad de consecuencias que perjudicaran a todos los implicados. La comunicación se convirtió en una herramienta para el intercambio de información entre los principales portavoces de los grupos humanos. Debido a que una comunicación eficaz para la resolución de conflictos implica tener interlocutores definidos, nace el concepto de representación y, a medida que evolucionaron las relaciones humanas y sociales, el concepto de representación también. Originalmente, el propósito estuvo relacionado a la religión, la guerra, el comercio, el mantenimiento de la paz, entre otros.

Posteriormente, a partir de la segunda mitad de la Edad Media y hasta la actualidad, la actividad diplomática se complejizó y consiguó la aparición de las instituciones y emisarios permanentes. “Para Richelieu el arte de la negociación debía ser una actividad permanente, y la diplomacia no debía procurar arreglos accidentales y oportunistas, sino crear relaciones sólidas y durables” (Novak y Pardo, 2001, p. 69). Incluso él mismo reconoció la relevancia de tener el respaldo de la opinión pública, y por ello implementó un sistema de propaganda mediante la distribución de panfletos entre las personas más influyentes. De hecho, a partir del siglo XVII, los medios de comunicación de masas permitieron a los embajadores compartir la información no solo con los soberanos, sino también con los residentes del territorio en el que se encontraban.

A medida que la diplomacia evoluciona, su enfoque no se limita únicamente a promover la imagen del Estado ante otros Estados en el extranjero, sino que también se dirige a la opinión pública (Ruiz, 2010). Tras las guerras mundiales, la diplomacia se convierte más abierta al público y al escrutinio, a la par que se desarrolla el multilateralismo. Aparecen nuevas temáticas altamente especializadas que anteriormente no se habían discutido y se multiplican los actores en el sistema internacional. Por la misma importancia e influencia de la opinión pública, se consolida el concepto de *diplomacia pública*. El propósito

fundamental de este tipo de diplomacia es la de proyectar la imagen del país en el exterior y posicionarla ante los diversos públicos objetivo de manera adecuada. En sí, hoy en día, la diplomacia se desenvuelve en un contexto evidentemente distinto.

A su vez, la historia de la diplomacia se relaciona con la política exterior de los Estados, donde estos actúan como emisores y receptores en un sistema internacional que puede ser considerado como un extenso sistema de comunicación (Lozano, 1990, como se citó en Castro, 1999). A diferencia de la diplomacia tradicional, caracterizada por su discreción y secretismo, hoy en día la diplomacia está estrechamente ligada a los medios de comunicación. Seguido a ello, se definen cuatro etapas en la evolución de la diplomacia y su relación con los medios comunicativos: (i) la diplomacia clásica caracterizada por agentes diplomáticos que realizaban la función primordial de informar a sus pares; (ii) con la aparición de la prensa y de la naciente opinión pública, la diplomacia se utiliza como una vía de influencia sobre los medios; (iii) a partir de la aparición de nuevos medios de comunicación en el siglo XX, se establecen novedosos canales de comunicación que promueven intercambio de información directa entre Estados; y (iv) el ascenso de las tecnologías y la evolución hacia una Sociedad de la Información permite el surgimiento de la diplomacia pública dirigida a la opinión pública (Lozano, 1990, como se citó en Castro, 1999).

Como se muestra en la Tabla 1, Gilboa (2002) brinda una taxonomía en la que indica que la comunicación puede desempeñar diversos roles en el proceso político, desde asumir un papel de control hasta servir como una herramienta en manos de líderes.

**Tabla 1***Taxonomía de actores y conceptos según Gilboa*

Tipo de actor	Actividad	Contexto	Concepto
Actor controlador	Reemplazo de formuladores de políticas	Efecto CNN	Militar - Intervención humanitaria
Actor limitante	Responsables políticos	Toma de decisiones	Política en tiempo real
Actor interviniente	Convertirse en mediadores a nivel internacional	Mediación	Política internacional
Actor instrumental	Promoción de negociaciones y acuerdos	Resolución de conflictos	Diplomacia de medios

*Nota.* Esta tabla muestra la taxonomía de actores, la actividad que se le atribuye a cada uno, el contexto específico y el concepto relacionado según Gilboa (2002).

### 1. Actor controlador

El “Efecto CNN”, antes mencionado, es un claro ejemplo de la perspectiva de la comunicación global como un actor dominante en la formulación de políticas gubernamentales. Gilboa (2002) menciona que ello es resultado de las reflexiones realizadas en torno al rol desempeñado por la comunicación en una serie de conflictos internacionales posteriores a la Guerra Fría. Entre estos, se encuentran la represión en la Plaza Tiananmén en 1989, la Crisis del Golfo Pérsico en 1991, así como las guerras civiles en el norte de Irak, Somalia, Ruanda, Bosnia y Kosovo. En este sentido, la construcción de esta perspectiva se ha nutrido de las declaraciones de numerosos funcionarios gubernamentales estadounidenses, quienes han mencionado que los medios de comunicación ejercieron presión en el proceso de toma de decisiones y que los líderes finalmente tuvieron que ceder a la opinión pública suscitada por la

cobertura televisiva. Sin embargo, han existido posiciones contrarias dentro del aparato gubernamental estadounidense que desestiman el poder de los medios de comunicación para ejercer influencia en las autoridades políticas, incluso algunos postulan que el resultado final en la Guerra de Vietnam se debió a la cobertura televisiva. En síntesis, el impacto de la cobertura de la televisión a nivel global varía según la crisis en cuestión, pero no cabe duda de la evolución del rol de los medios de comunicación en los conflictos internacionales y el efecto de la comunicación global en dimensiones importantes como la política exterior y la diplomacia.

## 2. Actor limitante

La comunicación global como actor limitante refiere a su capacidad para restringir o limitar el proceso de formulación de políticas o la toma de decisiones por parte de líderes, aunque no necesariamente las autoridades se sienten obligadas a seguir sus directrices de manera determinante (Gilboa, 2002). Inicialmente, la rapidez excepcional con la que los medios de comunicación difunden información representa el principal obstáculo para el proceso político. Gilboa (2002) menciona que ello ha cambiado incluso la actividad diplomática, pues los mensajes que antes se enviaban en semanas ahora han pasado a ser enviados en minutos. En la diplomacia tradicional, los funcionarios diplomáticos que representaban a sus países en el extranjero contaban con la capacidad de gestionar sus funciones sin interferencias (representar a sus países, comunicar información relevante a sus gobiernos, recopilar información sobre el país receptor, recomendar acciones basados en su análisis sobre la relación con el país receptor). No obstante, con el ascenso de la comunicación a escala mundial, las funciones han dejado de ser exclusivamente de los funcionarios diplomáticos.

Hoy en día, la cobertura de los medios de comunicación tradicionales y digitales cuenta con la capacidad de proporcionar información de forma más inmediata y en tiempo real en comparación con la obtención de información a través de una misión en el extranjero y su posterior transmisión al país emisor. Asimismo, las transmisiones televisivas y en plataformas digitales que presentan imágenes

impactantes de un evento en particular no generan el mismo impacto que un memorándum elaborado y enviado por la misión. De manera complementaria, desde finales del siglo XX, se ha observado que muchos formuladores de políticas comenzaron a preferir el uso de los medios de comunicación como canales para la transmisión de mensajes, en lugar de los canales diplomáticos establecidos.

Generalmente, la información comunicada a través de los canales diplomáticos oficiales se somete a un proceso de análisis y reflexión previo, por lo que la toma de decisiones acertadas debería fundamentarse principalmente en esta fuente. Con el fin de poder competir eficazmente con la información en tiempo real, los funcionarios diplomáticos deben enriquecer y verificar la información adquirida a través de canales oficiales con la información obtenida por los medios de comunicación.

### 3. Actor interviniente

Los periodistas han llegado a asumir posiciones de mediación en conflictos internacionales, principalmente a través de entrevistas a representantes políticos de alto nivel (Gilboa, 2002). Un caso clásico de mediación internacional es el papel que cumplió el periodista Walter Cronkite en la etapa crítica inicial del proceso de paz entre Israel y Egipto. Ciertos periodistas experimentados como Cronkite pudieron identificar espontáneamente las situaciones con potencial de negociación. Por otro lado, el periodista Ted Koppel, utilizó intencionalmente su programa *Nightline* como un espacio para promover la resolución de conflictos entre representantes de posiciones contrarias. Según Loshitzky (1991), en el caso de ambos periodistas, su alta visibilidad, el estatus obtenido como presentadores estrella y el historial de reportajes internacionales, fueron factores fundamentales que los convirtieron en fuente de autoridad tanto para informar y cubrir conflictos internacionales como para establecer diálogos políticos. No obstante, la participación de periodistas como mediadores puede generar desafíos éticos y profesionales, ya que pueden involucrar intereses personales en los procesos en los que asisten como mediadores.

#### 4. Actor instrumental

En el análisis de Gilboa, los formuladores de políticas observan a la comunicación a nivel mundial como un recurso fundamental en las negociaciones y acuerdos. Gilboa (1998) propone el concepto de *diplomacia mediática* para referirse al uso de los medios comunicativos, por parte de las autoridades del más alto nivel, para transmitir interés en la negociación, generar confianza y movilizar el apoyo de la sociedad para los acuerdos internacionales. Esta se desarrolló principalmente en el siglo XX a través de dos elementos fundamentales: la exposición de las negociaciones internacionales a través de los medios de comunicación y la transmisión de conversaciones entre líderes del más alto nivel. Un ejemplo es la transmisión de las cumbres entre Gorbachov con los presidentes Reagan y Bush. Estos eventos ilustran cómo la URSS y los EE.UU. utilizaron los medios de comunicación para mostrar al mundo el proceso de conversaciones durante la Guerra Fría.

#### ***Diplomacia y Medios de Comunicación Digitales***

La evolución de la diplomacia a la par del desarrollo tecnológico ha dado lugar al nacimiento del término de *diplomacia digital*. Comúnmente, se entiende por *diplomacia tradicional* a la diplomacia llevada a cabo sin mediación digital, por ejemplo, reuniones cara a cara, almuerzos, recepciones y/o llamadas. Por el contrario, la *diplomacia digital* se ha utilizado para describir a las actividades diplomáticas que utilizan las tecnologías digitales y que generan conexión entre actores sin interacción personal (Bjola y Holmes, 2015). Los autores mencionan que el cambio en el sistema internacional se conceptualiza en dos formas: por un lado, shocks exógenos de arriba hacia abajo (*top-down*) y, por otro, cambios incrementales endógenos de abajo hacia arriba (*bottom up*). En esta línea, la utilización de herramientas como las tecnologías de la información y las comunidades en línea son valiosas para un cambio de abajo hacia arriba. Por el contrario, la diplomacia tradicional, específicamente las reuniones interpersonales, son más valiosas para gestionar el cambio que se produce de arriba hacia abajo.

De acuerdo con las afirmaciones de Borau, García y Rodríguez (2013), la diplomacia encuentra su fundamento en el uso de la comunicación y el diálogo como instrumentos para llevar a cabo negociaciones, compartir ideas y la representación en el escenario internacional. El surgimiento de las redes sociales representa un desafío que los participantes en la diplomacia de los estados deben abordar. En un momento determinado, la comunicación evolucionó de ser unidireccional a algo accesible para cualquier ciudadano. Hasta inicios del siglo, la comunicación desempeñaba un papel fundamental en la diplomacia. No obstante, la apertura de esta función del Estado a nuevas actividades la convierte ahora en una necesidad esencial.

Rodríguez y Poveda (2017) introducen el concepto de *diplomacia electrónica*, el cual implica la utilización de Internet y las tecnologías de la información y las comunicaciones con el propósito de lograr los objetivos diplomáticos. Insisten en que, la también conocida como *ciberdiplomacia* o *diplomacia de 140 caracteres*<sup>4</sup>, no sustituye a la actividad diplomática tradicional, pero destaca por ser un complemento. Incluso, las actividades relacionadas con la promoción de la identidad de las naciones a través de las redes sociales y el internet pueden ser consideradas como parte del concepto de *soft power*<sup>5</sup> propuesto por Nye (2004) como la capacidad de una nación para ejercer influencia sobre otras mediante la persuasión y la atracción. En consecuencia, es claro que estamos entrando en un ámbito de las relaciones internacionales que supera los límites de lo exclusivamente oficial. En este sentido, la era digital 2.0 ofrece a las cancillerías de todo el mundo herramientas que deben ser utilizadas debido a su naturaleza de fomentar la interacción social y la globalización, así como su capacidad para facilitar la comunicación en ambas direcciones. Rodríguez y Poveda (2017) mencionan que las redes sociales tienen un papel creciente como instrumentos en política exterior, lo cual da paso al concepto de *diplomacia social*. No obstante, ello también genera nuevos desafíos para salvaguardar la información en la actividad diplomática. Si bien existe una apertura progresiva en

---

<sup>4</sup> Hace referencia a la ex red social Twitter, ahora X, que permite 140 caracteres en el formato gratuito.

<sup>5</sup>La capacidad de una nación para ejercer influencia sobre otras a través de la persuasión y la atracción.

la diplomacia, existe información que debe mantenerse en secreto y debe ser tratada con prudencia.

Para los autores, la evolución en el ámbito comunicacional ha introducido dos cambios de notable envergadura en las relaciones internacionales: por un lado, nuevos medios para interactuar con públicos en el extranjero y, por otro, nuevos participantes que influyen en las decisiones de política exterior. Las cancillerías deben comprender que existe una comunidad internacional con una red compleja de actores que aumenta la complicación de las relaciones, tanto a nivel nacional como internacional (Rodríguez y Poveda, 2017). En el ejercicio diplomático es esencial establecer una comunicación efectiva a través de la elaboración e implementación de estrategias de comunicación adaptadas al nuevo contexto, lo cual genera además los siguientes retos: (i) en la actualidad, múltiples actores desempeñan un papel relevante en la comunicación, por lo que las embajadas ya no son el núcleo central de la comunicación diplomática; (ii) existe la necesidad de segmentar de manera correcta al público objetivo y adaptar los mensajes a cada uno de estos de manera oportuna; y (iii) requiere un esfuerzo para que los diplomáticos se conviertan en interlocutores eficaces y capaces de utilizar de manera adecuada las tecnologías de vanguardia. Además, existe un cuarto desafío: (iv) el uso de redes exige bidireccionalidad en tres formas: la capacidad de respuesta, de generar contenido de calidad para el usuario y de brindar respuestas ante información falsa.

Por su parte, Adler-Nissen y Eggeling (2022), desarrollan el concepto de *blended diplomacy*, o en español, *diplomacia combinada*, que implica un proceso dual de entrelazamiento y contestación profesional. Primero, el entrelazamiento de la tecnología y las acciones sociales y, segundo, las contestaciones provocadas por este entrelazamiento. El entrelazamiento, la primera dimensión de la *blended diplomacy*, captura cómo la vida diplomática ahora es también inevitablemente digital. Hoy en día, el proceso de digitalización centrado en el uso intencional y estratégico de las tecnologías digitales se encuentra profundamente integrado con la práctica diplomática cotidiana. La segunda dimensión se refiere a la



contestación profesional, es decir, cómo los diplomáticos perciben el significado de las tecnologías digitales y su disposición a utilizarlas o a oponerse a su uso. En sí, la postura a favor o en desacuerdo respecto al uso de las tecnologías ha generado debate en el ámbito diplomático y el éxito de las tecnologías dependerá no solo de su efectividad material, sino también de su aceptación y patrones de uso. El concepto *blended diplomacy* permite distanciarse de la comprensión de *diplomacia digital* como un elemento separado o complementario de la actividad diplomática tradicional.

Los autores, al igual que Rodríguez y Poveda (2017), afirman que el aspecto más sombrío de la tecnología digital es que altera la separación entre lo privado, lo personal y lo público, lo cual influye en el control de la información y su confidencialidad por parte de los diplomáticos (Adler-Nissen y Eggeling, 2022).

Grant (2004) sostiene que, originalmente, la política exterior ha sido protegida por los gobiernos y sus agentes, principalmente los ministerios de Relaciones Exteriores. La emergencia de tecnologías en siglos pasados, como la invención del telégrafo, el teléfono y el fax, tuvo un impacto en la práctica diplomática en sus respectivas épocas, pero no equiparable a la influencia de la tecnología actual. Originalmente, los ministerios de Relaciones Exteriores han brindado información y asesoramiento políticos a sus gobiernos a través de la experiencia de sus funcionarios diplomáticos, sus misiones en el exterior, la confidencialidad de las comunicaciones diplomáticas y el contacto directo con las autoridades extranjeras. Por su parte, los gobiernos confían en sus ministerios de Relaciones Exteriores como los principales observadores de los eventos a nivel mundial y como su principal apoyo en la formulación de la política exterior. Sin embargo, esta exclusividad de influencia y toma de decisiones se ha ido atenuando debido a una suma de factores como la globalización, el incremento de actores no estatales y el impacto de la tecnología. Dentro de los desafíos que afronta la diplomacia se identifican: (i) la velocidad complica la formulación de las políticas; (ii) el acceso abierto a la información brinda mayor cantidad de

información y reduce el margen de control de la contraparte; y (iii) diferentes actores con importancia creciente tienen la capacidad de influir en la formulación de políticas. Grant (2004) menciona:

“Hay nuevos actores en estas nuevas redes: actores que pueden ser individuos o grupos. Se formarán, se reformarán y se disolverán. La participación puede ser efímera y transitoria. Hay nuevas cuestiones que requieren no sólo la cooperación regional y multilateral para resolverse, sino que en cuya negociación se reduce el lugar de los gobiernos y se aumenta el lugar de otras redes. Los contactos entre Estados y entre individuos de diferentes Estados se conducen a través de tantos canales que los gobiernos no pueden preservar un monopolio en la política exterior (...). Predecir el curso futuro de los acontecimientos en los asuntos internacionales, que ha sido una de las principales funciones de un Ministerio de Asuntos Exteriores, es ahora inherentemente inestable. Quizás la diplomacia tenga que aceptar que este problema no tiene solución” (p. 37).

## Capítulo II: Metodología

La presente investigación se enfoca en analizar la comunicación del MRE con el propósito de mejorar su eficacia en la consecución de los objetivos de política exterior y del ámbito diplomático en un entorno nacional e internacional cada vez más complejo y desafiante. En esta línea, se plantea la siguiente pregunta general: ¿Cuál es el diagnóstico integral de la comunicación del MRE en el siglo XXI? Asimismo, se plantean las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuáles son los aspectos clave que definen el funcionamiento de la comunicación en el MRE?
2. ¿Cuáles son los principales componentes del sistema comunicacional del MRE, tanto internos como externos?
3. ¿Cuál es el impacto y eficacia de estos componentes?
4. ¿Existen oportunidades específicas de mejora que, al ser identificadas, podrían contribuir a optimizar la eficacia y eficiencia de la comunicación en el MRE?

Consecuentemente, se plantean el siguiente objetivo general: Realizar un diagnóstico integral de la comunicación en el MRE con el propósito de identificar áreas de fortaleza, debilidad, oportunidades y amenazas, y ofrecer una visión comprehensiva que sirva de base para el diseño de estrategias efectivas de mejora y optimización en la comunicación institucional. Además, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Comprender de manera integral el funcionamiento de la comunicación dentro del MRE.
2. Identificar los principales componentes que conforman el sistema comunicacional del MRE.
3. Analizar los elementos identificados para comprender su impacto y eficacia.
4. Encontrar oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar la eficacia y eficiencia de la comunicación del MRE.

## **Tipo y Diseño de la Investigación**

El área de interés de este estudio se centra en la comunicación del MRE. Por consiguiente, la elección de un enfoque cualitativo se presenta como la opción más idónea para analizar en detalle las vivencias, perspectivas y entornos de los protagonistas implicados en este fenómeno. De acuerdo con Hernández et al. (2014), “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). En investigaciones de enfoque cualitativo, como esta, el planteamiento del problema no sigue un proceso rígido y lineal. En cambio, se adhiere a un enfoque inductivo que inicia con un análisis detallado de aspectos específicos antes de avanzar hacia conclusiones más generales. Inicialmente, se exploran los elementos concretos de la realidad y, a medida que progresa el estudio, se desarrolla la perspectiva teórica que engloba y da sentido a los resultados obtenidos. En síntesis, en esta investigación se ha pretendido reconstruir la realidad comunicacional, según la perspectiva de los actores presentes en esta área.

Sobre el diseño de investigación, este se define como el plan o la estrategia que implica procedimientos y actividades para responder a la pregunta de investigación planteada (Hernández et al., 2014, p. 128). Además, es fundamental reconocer que las divisiones entre estos diseños son relativas y flexibles, y en la mayoría de los casos, los estudios incorporan elementos de más de uno de estos diseños, lo que significa que se superponen.

En esta investigación cualitativa, se han incluido elementos de dos clases de diseños. Por un lado, el diseño etnográfico que, de acuerdo con Thomson (2009) y Patton (2002), tiene la finalidad de describir, interpretar y analizar las ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas que se encuentran en los sistemas sociales (Como se citó en Hernández et al., 2014). Este se caracteriza por enfocarse en la descripción y la comprensión de un sistema social específico a través del estudio de los individuos en su campo de acción. En este contexto, la presente investigación pretende comprender la dinámica de la comunicación en el

MRE, incluyendo su estructura, el flujo de información, las funciones de los participantes, las interacciones entre ellos y, en general, todos los elementos que conforman el sistema de comunicación en la institución.

Asimismo, este trabajo académico ha utilizado elementos del diseño de investigación-acción, cuyo propósito es abordar y solucionar problemáticas que afectan a un colectivo dentro de un contexto particular. Sandín (2003) destaca que la investigación-acción tiene como objetivo fundamental promover el cambio social y transformar la realidad en diversos ámbitos, lo cual implica que las personas tomen conciencia de su papel en dicho proceso de transformación (Como se citó en Hernández et al., 2014). Por su parte, Stringer (1999) insiste en que existen tres etapas en este diseño: (i) observar -que involucra la elaboración de un esquema de la problemática y la recopilación de datos-; (ii) pensar -que implica el análisis e interpretación-; y (iii) actuar -que conlleva la resolución de problemas e implementación de mejoras- (Como se citó en Hernández et al., 2014). En la práctica, la gestión de la comunicación en el MRE ha presentado desafíos y limitaciones, por lo que es imperativo identificar cuáles son y proponer soluciones y recomendaciones que puedan ser implementadas. A su vez, ello requiere que los funcionarios diplomáticos y administrativos se encuentren comprometidos con la mejora de la comunicación en la institución.

### **Sujetos de Estudio**

La presente investigación considera como sujetos de estudio, principalmente, a los funcionarios diplomáticos y administrativos del MRE, quienes a lo largo de su experiencia en el MRE han tenido relación directa con la gestión de la comunicación a través de su trabajo en la OGC y en áreas íntimamente relacionadas. La introducción inicial en el ámbito implica familiarizarse con el contexto donde se desarrollará la investigación, identificar fuentes de información que proporcionen datos y orienten al investigador en el lugar, sumergirse y familiarizarse con la situación de estudio, así como evaluar la viabilidad del estudio (Hernández et al., 2014).

De igual manera, se incluye a los *stakeholders* que se ven impactados por la comunicación del MRE, como por ejemplo los medios de comunicación, la población local tanto en el Perú como en el extranjero, las entidades públicas de los tres niveles de gobierno y organismos constitucionales autónomos, los gobiernos de otros países, entre otros actores relevantes.

### **Técnicas y Herramientas de Recojo de Información**

El presente estudio ha utilizado diversas técnicas y herramientas, con el propósito de obtener la mayor cantidad de información de calidad y profundidad, lo que es fundamental para un análisis exhaustivo y una toma de decisiones fundamentadas en torno a la comunicación del MRE. El recojo de información se enmarca desde el 15 de diciembre de 2022 hasta el día 7 de noviembre de 2023. Entre las técnicas utilizadas se incluyen:

#### ***Entrevistas Semiestructuradas***

Las entrevistas se caracterizan por ser encuentros en los que se establece un diálogo y se lleva a cabo un intercambio de información entre el entrevistador, encargado de formular las preguntas, y el entrevistado, responsable de proporcionar las respuestas (Hernández et al., 2014). Las entrevistas se clasifican en tres: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Seguido a ello, por la naturaleza del objeto de estudio, se concluyó la elección de las entrevistas semiestructuradas, dado que se desarrollan siguiendo una guía de temas o preguntas, y el entrevistador puede añadir preguntas adicionales según sea necesario para aclarar conceptos o recabar información adicional. En total, se entrevistó a diez personas y, siguiendo la clasificación de Mertens (2010), se emplearon preguntas de opinión, de conocimiento y de antecedentes (Hernández et al., 2014). A continuación, se muestra la lista de entrevistados en la Tabla 2:

**Tabla 2***Lista de entrevistados*

Entrevistado/a	Cargo	Tipo de entrevista
Ministro Rodolfo Coronado	Jefe actual de la OGC	Semiestructurada
Ministro Ricardo Inouye	Ex jefe de la OGC, actual jefe de la OGI	Semiestructurada
Ministro Alejandro Neyra	Ex jefe de la OGC, actual funcionario en el Consulado del Perú Washington	Semiestructurada
Consejero Álvaro De Los Ríos	Ex jefe de la OP, actual funcionario en la Embajada del Perú en México	Semiestructurada
PS Esteban Bertarelli	Ex funcionario de la OGC, actual funcionario de GAC	Semiestructurada
PS Aida García	Actual funcionaria de la OGC - OP	Semiestructurada
TS Evelyn Coloma	Ex coordinadora de la OGC - OC, actual funcionaria en el Consulado del Perú en Madrid	Semiestructurada

TS Vanessa Aguirre	Actual coordinadora de la OGC - OC	Semiestructurada
Elizabeth Ita	Community Manager (2019 - actualidad)	Semiestructurada
Mario Peña	Community Manager (2019 - actualidad)	Semiestructurada

*Nota.* La tabla muestra la lista detallada de nombres, cargos y tipo de entrevista realizada a los entrevistados.

Cada funcionario diplomático y administrativo aportó desde su conocimiento, perspectiva, experiencia y formación profesional, lo que en conjunto ha proporcionado una comprensión holística de la comunicación en el MRE.

### ***Revisión Documental***

Para efectos de esta investigación, la revisión documental brindó información adicional sobre el objeto de estudio. Este proceso contempló el análisis de:

- Estudios anteriores sobre la materia en dos sentidos: (i) literatura especializada sobre la relación entre la Comunicación y las RRII, la Política exterior y la Diplomacia y; (ii) literatura especializada sobre la comunicación del MRE.
- Documentos de gestión: tales como el ROF (1996), ROF (2010), PESEM (2015-2026) y PEI (2020-2026), que proporcionaron información sobre las principales directrices a seguir en la institución.
- Documentos especializados de comunicación: durante los últimos dos años el equipo de la OGC ha elaborado documentos para mejorar la gestión de la comunicación, los cuales han sido proporcionados amablemente por los encargados. Entre estos se encuentran: la propuesta del Manual de Marca y del Manual de Uso de Redes Sociales, la



propuesta de las capacitaciones a las misiones en el exterior, la propuesta de las capacitaciones a las ODE y el informe de Redes Sociales al 2020.

- Base de datos: el equipo de la OGC brindó acceso a la base de datos con el registro de redes sociales de las misiones en el exterior, lo cual ha permitido elaborar un análisis sobre su utilización y manejo.

### ***Observación Directa***

En el periodo comprendido entre el 3 de enero y el 3 de marzo de 2023 se tuvo la oportunidad de realizar observación directa en la OGC, área encargada de la gestión de la comunicación del MRE. La utilización de una bitácora o diario de campo permitió registrar las principales vivencias durante este periodo, el cual coincidentemente se enmarcó en una etapa de crisis en el país. Este fue el primer contacto con el objeto de estudio y permitió orientar la investigación hacia el propósito actual.

A modo de conclusión, con el fin de obtener una perspectiva integral y completa sobre la comunicación del MRE, se consideró pertinente combinar las técnicas antes mencionadas, pues cada una de estas brindó información en distintos niveles. Las entrevistas permitieron acceder a las percepciones y experiencias individuales de los funcionarios diplomáticos y administrativos, proporcionando una comprensión profunda de su trabajo y roles en la institución. Por otro lado, el análisis documental aportó una visión más objetiva y contextualizada de las prácticas de comunicación del MRE. Además, la observación directa en situaciones reales de trabajo en la institución contribuyó a obtener una visión práctica de la comunicación en acción. La triangulación de datos obtenida a través de estas técnicas garantiza una visión completa y sólida que ha servido como base para el análisis y las recomendaciones propuestas en este estudio.

## Capítulo III: Diagnóstico y Propuesta Comunicacional

### Primera Parte: Diagnóstico

#### Evolución de la Comunicación del MRE

La comunicación del MRE es una herramienta de política exterior que ha estado inherentemente presente desde el inicio de la institución, pero que ha tenido diferente incidencia conforme al desarrollo de la tecnología, de nuestra posición en el escenario internacional y, principalmente, de nuestras prioridades en política exterior. Originalmente, en el siglo XIX, los principales objetivos de política exterior se orientaron hacia la búsqueda del reconocimiento internacional por parte de las principales potencias. A través de la difusión de información sobre la institución por parte de los funcionarios diplomáticos, el Perú iba forjando una imagen en el exterior. Al respecto, Novak y Namihas (2020) mencionan que la reciente república necesitaba ser reconocida internacionalmente para iniciar el establecimiento de vínculos comerciales y diplomáticos y, de esta manera, avanzar económica y socialmente.

En los primeros años del siglo XIX, se logró obtener el reconocimiento progresivo de países geográficamente cercanos, tales como Chile en 1822, la Gran Colombia en 1822, México en 1822, Bolivia en 1826 y Brasil en 1827. Posteriormente, los esfuerzos también se expandieron hacia otras potencias. Según Bákula (2002), la primera misión enviada fue la dirigida por Juan García del Río hacia Gran Bretaña en 1822; sin embargo, el reconocimiento llegaría recién en 1831. Otro país incluido en la agenda fue Estados Unidos, que formalmente reconoció a Perú en mayo de 1822. En 1826, envió a su primer encargado de negocios, James Cooley (Bakula, 2002). En el caso de Francia, en marzo de 1831, este país europeo reconoció la independencia de varias naciones americanas, incluyendo el Perú. Por su parte, el reconocimiento de España fue un proceso que tardaría. Los esfuerzos iniciales, incluso enviando a cónsules a ciudades como La Coruña, Cádiz y Madrid, no tuvieron éxito hasta 1879, en plena

Guerra con Chile, con la suscripción del Tratado de Paz y Amistad entre la República del Perú y el Reino de España (Novak y Namihas, 2020). Asimismo, durante el gobierno de Pardo y Lavalle entre 1872 y 1876, se logró establecer relaciones diplomáticas con Japón, China y Rusia.

Después de lograr el reconocimiento de Perú como nación independiente, los objetivos en política exterior se orientaron hacia la expansión de las relaciones diplomáticas. Este enfoque caracterizó el accionar en los primeros años del siglo XX. La difusión de la posición peruana mediante la comunicación de los principales lineamientos propició la aproximación del país con naciones más allá del ámbito latinoamericano. Simultáneamente, la definición de las fronteras fue un asunto central que demandó considerables esfuerzos a lo largo del siglo XX, implicando un sustancial intercambio de información con las naciones vecinas con el propósito de alcanzar la delimitación pendiente. En el transcurso del mismo siglo, también emergió la necesidad de expresar de manera clara la postura peruana frente a conflictos o sucesos en los cuales el Perú se encontraba directamente implicado, así como en aquellos en los que actuaba como observador.

En este escenario, tal como se detalla en el capítulo I, Ruiz (2010) destaca que el siglo en cuestión presenció un notable crecimiento de los medios de comunicación de masas. En este contexto, la diplomacia no se limitó únicamente a promover la imagen del Estado ante otras naciones en el extranjero, sino que también se orientó hacia la proyección ante la opinión pública. Asimismo, en la misma sección, Castells (2009) sostiene que en ese mismo periodo se gestó la conocida Sociedad de la Información, la cual se caracteriza por ser una sociedad en la que la comunicación y la información facilitan la globalización, dando lugar a una cultura y civilización mundial más homogénea.

Con la llegada del siglo XXI, los objetivos en materia de política exterior experimentaron una expansión, con la eliminación, renovación y continuidad de diversas metas. Aunque la delimitación marítima con Chile y Ecuador seguía

siendo un asunto pendiente, la presencia del Perú tanto en el ámbito multilateral como bilateral experimentaba un crecimiento significativo. La posición geográfica, con una proyección hacia el Pacífico, confería ventajas estratégicas al país. Asimismo, el incremento constante en el intercambio comercial del Perú con el resto del mundo se destacaba como una tendencia notable.

Entre otros factores que caracterizaron el período comprendido entre 2000 y 2010, el Perú se consolidó como un socio estratégico e interlocutor clave en la región sudamericana. Todo ello tuvo lugar en un contexto de desarrollo tecnológico sin precedentes, una dinámica que persiste hasta la actualidad. Rueda (2007) mencionó en aquel momento:

“La humanidad está creando una red global de transmisión instantánea de información, de ideas y de juicios de valor en la ciencia, el comercio, la educación, el entretenimiento, la política, el arte, la religión, y en todos los demás campos. En esta red ya se puede ver en tiempo real el sentir de la humanidad, pero al mismo tiempo también es posible tergiversar, manipular o frivolar este sentir, es decir, paradójicamente, los medios de comunicación también pueden usarse para separar y aislar” (p. 1).

El aumento de la conectividad entre las personas y el intercambio de información ha generado transformaciones significativas para las poblaciones, pero también impactó en las relaciones internacionales, así como en los gobiernos, específicamente en su política exterior y la actividad diplomática. Westcott (2009) señala que las relaciones internacionales siempre han estado influenciadas por la tecnología; no obstante, la diferencia fundamental radica en que los cambios ahora ocurren con una velocidad cada vez mayor. El autor enfatiza en el impacto del Internet y sobre ello menciona que ha tenido tres consecuencias fundamentales. La primera implica la proliferación y el aumento de voces e intereses participantes en la formulación de políticas, complicando la toma de decisiones y reduciendo el control estatal. En cuanto a la segunda, implica un aumento en la difusión de información sobre diversos asuntos y eventos que influyen en la gestión de las relaciones internacionales. Finalmente, el internet ha

posibilitado que la actividad diplomática tradicional se lleve a cabo de manera más rápida y económicamente eficiente, generando consecuencias positivas tanto para la ciudadanía como para las relaciones diplomáticas.

Bajo este contexto, se enmarca el cambio de paradigma comunicacional de la Cancillería a partir del año 2009. Para comprenderlo a profundidad, resulta pertinente remontarse a la historia de la gestión comunicacional del MRE, la cual era responsabilidad de la Dirección de Prensa y Difusión. Según el ROF<sup>6</sup> establecido bajo la gestión del Canciller Francisco Tudela en 1996, la dirección era el órgano encargado de llevar a cabo la estrategia de información del MRE y dependía del Despacho Ministerial. El órgano de apoyo tenía entre sus principales funciones<sup>7</sup>: (i) la creación e implementación de estrategias que permitieran promover los intereses del Perú y una imagen adecuada; (ii) la elaboración y posterior propuesta al Despacho Ministerial de los comunicados dirigidos a la prensa, la realización de publicaciones del MRE acerca de temas específicos y de gran impacto; (iii) la elaboración del material de difusión del MRE con las principales noticias e informaciones; (iv) el análisis de las menciones sobre el MRE por parte de la prensa local e internacional; (v) la presentación a la Alta Dirección de informes con las principales noticias; (vi) la organización y planificación de las conferencias de prensa; y (vii) el mantenimiento de relaciones de confianza con la prensa. Ante este punto, se resalta el carácter informativo del área, principalmente enfocada en la relación con la prensa nacional e internacional.

El evento ocurrido en el 2009 y que se denominó “Baguazo” marcó una nueva etapa. Neyra y Rubio (2018) señalan que en junio del 2009 las normas implementadas tras la firma del Acuerdo de Promoción Comercial del Perú y EE.UU. y sus posibles consecuencias, produjeron el malestar de las comunidades nativas, lo cual condujo a una violenta lucha entre la comunidad local y los agentes policiales que dejó un saldo de 23 policías y 10 civiles fallecidos. Neyra y

<sup>6</sup> El Reglamento de Organización y Funciones vigente en el período mencionado fue aprobado por la Resolución Ministerial N°0523-96-RE en el año 1996.

<sup>7</sup> Funciones mencionadas en el Reglamento de Organización y Funciones vigente desde el año 1996.

Rubio (2018) indican que el enfrentamiento obtuvo una nueva dimensión al difundirse la muerte de personas inocentes en la prensa nacional y extranjera. Sobre el particular mencionan que en esta ocasión el Estado peruano se enfrentó a una crisis de comunicación de dimensiones sin precedentes y sufrió una visible disminución tanto del apoyo interno al gobierno como de su reputación en el exterior (Neyra y Rubio, 2018).

Esta situación refleja lo que se mencionó en el capítulo I sobre el “Efecto CNN”, el cual se caracteriza por cómo los medios de comunicación proporcionan información de manera rápida y durante las veinticuatro horas del día acerca un conflicto bélico, lo cual puede incidir en la toma de decisiones por parte de los gobiernos. En este periodo, el principal objetivo fue transmitir información verificada sobre los acontecimientos. La Cancillería peruana se vio en la posición de reaccionar ante la crisis a través de la elaboración de mensajes y su difusión en medios de comunicación con rápida planificación previa debido a la premura de la necesidad de respuesta. Se enfrentaba así a un entorno cambiante en el que las tecnologías y medios de comunicación generaron nuevos desafíos. En este sentido, en aquel momento no se comprendía el manejo de la comunicación y cómo hacerla de manera efectiva, por lo que la búsqueda de asesoramiento en estos temas fue fundamental para hallar una salida exitosa (A. Neyra, comunicación personal, 2 de octubre de 2023).

En estas circunstancias, el BID brindó su respaldo a la Cancillería para llevar a cabo un diagnóstico realizado por expertos, con el objetivo de orientar a la institución hacia un proceso de modernización (Neyra y Rubio, 2018). Entre los principales resultados del diagnóstico se encontró que el problema trascendía de gestión de los medios de comunicación, destacando la falta de capacitación técnica de diplomáticos, la rotación frecuente por la misma naturaleza del SDR, la ausencia de personal especializado en comunicaciones y la escasa comunicación interna dentro del MRE entre funcionarios diplomáticos, personal administrativo y personal técnico. Los canales digitales existían; sin embargo, aún no se había desarrollado una estrategia que permitiera la implementación adecuada de estos

mismos. Asimismo, contrario a la visión realista clásica de Hans Morgenthau o Edward Hallet Carr o Henry Kissinger acerca del Estado como único actor, existía dentro del MRE, el conocimiento de que se trataba de un escenario distinto en el que nuevos actores habían cobrado relevancia en el sistema internacional, tal como la sociedad civil y las organizaciones; no obstante, no se había llevado a cabo ninguna adaptación dentro de la institución.

Se trataba de un contexto en el que una crisis había resaltado las falencias institucionales en la gestión comunicacional y se erigía como un punto de inflexión en la visión del MRE. A la par del diagnóstico realizado, la modificación del ROF fue fundamental para implementar una nueva estructura que permitiera poner en marcha las recomendaciones del informe. La forma cómo se habían llevado las comunicaciones ya no se ajustaba a los nuevos tiempos, por lo que era un momento crítico para el cambio y marcaría un precedente para que la gestión de la comunicación estuviera en constante actualización.

Teniendo como eje central la digitalización, se comprendió que la estrategia comunicativa del MRE debía establecer relaciones de confianza con los *stakeholders* o grupos de interés que tuviesen un impacto directo o indirectamente en la gestión institucional. Tras el diagnóstico, Neyra y Rubio (2018) añaden que el MRE creó un plan de acción en el que detalló los objetivos y resultados esperados, así como las actividades a realizar y los recursos necesarios para lograrlos. En esta misma situación, el informe final de la cooperación técnica brindó entre sus recomendaciones:

- Aumentar la comprensión acerca de cómo se emplean las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su relevancia en las oficinas dentro del Perú, así como en las misiones en el exterior;
- Reforzar el posicionamiento digital de la institución;
- Incrementar la coordinación y la colaboración entre áreas y dependencias del MRE;

- Identificar los canales y los flujos de comunicación con el fin de reforzarlos y compartirlos con todos los funcionarios administrativos y diplomáticos del MRE;
- Optimizar los procesos de toma de decisiones y posiciones del MRE;
- Crear, mantener y reforzar el contacto con medios tradicionales y digitales tanto nacionales e internacionales;
- Responder adecuada y rápidamente a eventos que tengan un impacto en la institución;
- Incrementar la interacción con los ciudadanos a través de nuevos canales de comunicación;
- Brindar a los ciudadanos servicios optimizados;
- Formar a los funcionarios diplomáticos en el arte de comunicar.

Posteriormente, Neyra y Rubio (2018) señalan la composición de la presencia digital del MRE como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Redes sociales y número de cuentas en el 2018*

Red social	Número
Twitter	41 embajadas y consulados
Facebook	102 en total: 46 embajadas, 2 representaciones permanentes, 49 consulados, 5 secciones consulares, 3 consulados honorarios, 5 ODE, 1 oficina MRE en Perú, 10 cuentas relacionadas (Diplomacia Cultural, etc.), Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, Centro Cultural Inca Garcilaso.

*Nota.* La tabla muestra el detalle sobre la cantidad de cuentas existentes del MRE en el año 2018 en las redes sociales Twitter y Facebook.



De igual manera, las cuentas que registraban las cifras más altas en la red social Facebook eran las siguientes:

**Tabla 4**

*Cuentas con mayor cantidad de seguidores en el 2018*

Cuenta	Número de seguidores
Facebook MRE oficial	109 688
Embajada del Perú en EE.UU.	31 921
Consulado del Perú en Roma, Italia	33 558
Centro Cultural Inca Garcilaso	16 338
Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar	16 134
Consulado del Perú en Santiago, Chile	15 352
Consulado del Perú en Machala	12 437

*Nota.* La tabla muestra en forma descendente las cuentas del MRE con mayor número de seguidores en el año 2018.

A pesar de las recomendaciones clave del informe, no se llevaron a cabo todas las implementaciones propuestas; sin embargo, se experimentó un cambio significativo en la percepción de la comunicación por parte de la institución y sus funcionarios (A. Neyra, comunicación personal, 2 de octubre de 2023).

Un hecho que marcó la aceleración en la implementación de las recomendaciones fue el proceso de diferendo marítimo entre Perú y Chile ante la CIJ. En esta línea, el 16 de enero de 2008 tuvo lugar la presentación de la demanda contra Chile con el propósito de establecer la delimitación definitiva de la frontera marítima entre ambos países. Como se mencionó en el capítulo I, durante este periodo se implementó una exitosa estrategia de comunicación frente

a la población peruana y hacia la opinión pública, lo cual generó un clima de confianza, apoyo y unión en el Perú. En este aspecto, el diagnóstico realizado por el BID fue clave para sentar las bases que permitirían posteriormente planificar una estrategia de comunicación coordinada, transparente y eficiente por parte del equipo de comunicaciones durante el proceso ante la CIJ.

Desde el principio, se estableció un objetivo claro: simplificar los documentos jurídicos mediante un lenguaje accesible para garantizar su comprensión e interpretación precisa. Esto facilitaría que periodistas y líderes de opinión comprendieran la evolución del caso y pudieran difundir información de primera mano. La dimensión digital fue fundamental en estos esfuerzos, con la implementación de herramientas como WhatsApp y Facebook Messenger para la comunicación instantánea con periodistas. Además, se aprovecharon plataformas web y redes sociales de líderes de opinión para difundir información de manera directa, logrando un alcance significativo entre usuarios tanto en Perú como en Chile (Neyra y Rubio, 2018).

La gestión de la comunicación durante la controversia entre Chile y Perú ante la CIJ ilustra que la comunicación es un recurso que posibilita el logro de metas en el ámbito de la política exterior y que su adecuada gestión trae consigo resultados en beneficio del país. Tras el Fallo de La Haya, el equipo de comunicaciones a cargo reconoció la importancia de que estas acciones sean consistentes en el tiempo y comprendió la necesidad de que el MRE desarrollara una visión estratégica de la comunicación con planificación, objetivos concretos y metas establecidas.

### **Situación Actual de la Comunicación del MRE**

El siguiente apartado se basa, principalmente, en información brindada a través de entrevistas por los funcionarios diplomáticos y administrativos del MRE. De igual manera, los documentos especializados en comunicación y las bases de datos proporcionadas por el equipo de la OGC han permitido complementar esta sección. Finalmente, la observación directa realizada en la

OGC de enero a marzo de 2023 ha servido como punto de partida para la redacción de este diagnóstico.

Tras el diagnóstico realizado por el BID, se realizó un cambio trascendental en el MRE: la creación de la Oficina General de Comunicación en el 2010 como sustituta de la mencionada Dirección de Prensa y Difusión. En la actualidad, la OGC es responsable de gestionar la comunicación del MRE y brinda los lineamientos para la gestión comunicacional a nivel nacional e internacional. Según el ROF vigente<sup>8</sup>, la OGC se encarga de definir y orientar la estrategia de comunicación e imagen institucional del MRE, además de transmitir la información a la población sobre la institución de manera efectiva.

Cabe mencionar que si bien la OGC es la encargada de dirigir la comunicación del MRE, todas las direcciones del MRE, las Oficinas Desconcentradas del MRE (ODE) y las misiones en el exterior -embajadas, consulados y representaciones permanentes- son actores involucrados en el proceso comunicacional, por lo que cada uno tendrá un impacto directo o indirecto en los resultados. Asimismo, han surgido nuevas demandas, lo que ha llevado a la OGC a ampliar periódicamente su campo de actuación a través de la incorporación de nuevas funciones y tareas. Esto evidencia que, a diferencia del ámbito privado, donde las oficinas de comunicación a menudo se establecen con una estructura predefinida desde el principio, en el sector público el panorama es distinto como lo ilustra la constante adaptación y evolución experimentada por la OGC.

La comunicación en el MRE tenía originalmente un enfoque tradicional centrado en la proyección de la imagen y el posicionamiento de Perú en el extranjero debido a su ámbito de acción. Sin embargo, este enfoque ha ido cambiando, no solo debido a la creciente influencia de Internet y las nuevas tecnologías, sino también porque los temas de política exterior han comenzado a ser discutidos en el ámbito nacional. En este sentido, la política exterior solía

---

<sup>8</sup> El Reglamento de Organización y Funciones que actualmente está vigente fue aprobado por Decreto Supremo N° 135-2010 en el año 2010.

percibirse como un tema distante, pero ha ganado interés entre académicos, medios de comunicación y otros sectores, convirtiéndose en un tema central en la agenda mediática. El debate interno generado en torno a la política exterior fomentó el surgimiento de una nueva perspectiva de la comunicación en el MRE, la cual ahora se dirige no solo hacia el público en el extranjero, sino también al público nacional (R. Coronado, comunicación personal, 22 de septiembre de 2023). Siguiendo la perspectiva de Miller (2007), como se detalla en el capítulo I, la situación actual se fundamenta en la premisa del autor sobre cómo la influencia de la prensa se manifiesta con mayor claridad en la política exterior, especialmente vinculada a la posición del Ejecutivo, dado que es la entidad con la autoridad para abordar las relaciones internacionales. Este fenómeno contrasta con la dinámica interna, donde el Ejecutivo comparte la responsabilidad de las acciones con otros actores.

Los esfuerzos en comunicación se han adaptado a este nuevo panorama, lo que implica considerar los elementos internos del país en la forma en que se comunica la política exterior. En este contexto, surge la necesidad de comunicar de manera genuina y cercana los intereses externos, al tiempo que se debe ser receptivo a las demandas del frente interno. En este momento, es esencial difundir qué representa la Cancillería, cuál es su función y por qué es relevante (R. Coronado, comunicación personal, 22 de septiembre de 2023). En sí, es un esfuerzo de largo plazo y es importante que la ciudadanía conozca y comprenda que todas las acciones que se llevan a cabo en política exterior tienen un objetivo central: el beneficio de la población peruana. Desde esta perspectiva, la proyección de la imagen de la Cancillería en el ámbito interno permitirá crear un clima de mayor legitimidad y aceptación.

La comunicación de la Cancillería ha vivido un conjunto de cambios que han influido en la forma e intensidad cómo se han llevado las comunicaciones: el contenido difundido, el ritmo de publicaciones, la rapidez en el tratamiento de la información, los ejes comunicacionales, entre otras características (E. Coloma, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023). Actualmente, la comunicación

institucional ha cobrado notable relevancia, lo cual se ha traducido en la destinación de mayores recursos para una correcta y eficaz gestión de la comunicación por parte de la OGC. La OGC se ha vuelto cada vez más importante y ahora tiene en cuenta dos aristas: por un lado, la importancia de la comunicación hacia afuera y, por otro, la comunicación enfocada en el escenario nacional, principalmente el ciudadano de a pie. De la misma manera, las situaciones de crisis han destacado la importancia de la comunicación y su influencia en la reducción de las consecuencias negativas en la institución.

Empero, la importancia de la comunicación dentro del MRE, se encuentra en crecimiento gradual y se han realizado diversos intentos por comprender su situación en determinados momentos. A mitad de 2022, se realizó un diagnóstico interno para comprender su funcionamiento y la percepción interna, lo cual brindó resultados que permitieron establecer un punto de partida para la gestión comunicacional. Más allá del público externo, comprender qué pensaban los propios funcionarios dentro del MRE fue clave para determinar cuál era el camino que se debía seguir. Posteriormente, a fines del mismo año, se realizó otro diagnóstico a cargo de profesionales en la materia que no solo se basó en la comprensión de la situación, sino que también aportó recomendaciones sobre las principales áreas de mejora (E. Bertarelli, comunicación personal, 13 de octubre de 2023).

Respecto a las funciones, la OGC tiene diversas a su cargo<sup>9</sup>. Como se muestra en la Tabla 5, estas se clasifican en ejes específicos: por un lado, el reforzamiento de la imagen del MRE y, por otro, el manejo de la prensa.

---

<sup>9</sup> Las funciones se encuentran en el ROF vigente.

**Tabla 5***Funciones de la OGC según cada eje específico*

Reforzamiento de la imagen del MRE	Manejo de la prensa	Otros
Ser el órgano encargado de la creación y la dirección de la comunicación de la institución.	Reforzar el contacto de alto nivel con medios de comunicación dentro y fuera del Perú.	Creación y participación en el Comité de Crisis del MRE.
La promoción y la dirección de las acciones enfocadas en difundir la política exterior.	Supervisar y dar el visto bueno a los comunicados oficiales, notas de prensa y documentos informativos que serán difundidos y que traten de las actividades del MRE, así como de la política exterior.	Realizar capacitaciones a los funcionarios diplomáticos en materia comunicacional, entre otras funciones.
	Realizar seguimiento al contenido informativo relacionado a la política exterior en medios informativos nacionales y extranjeros y, de ser necesario, su difusión entre los órganos del MRE para su utilización responsable	

---

Coordinar y supervisar las solicitudes de entrevistas a las altas autoridades del MRE.

---

*Nota.* En la tabla se muestran las funciones específicas de la OGC en torno a los ejes específicos: reforzamiento de la imagen, manejo de la prensa, entre otros.

Las funciones mencionadas se enfocan principalmente en la comunicación integral del MRE, trascendiendo la gestión de prensa, aunque manteniendo funciones similares a la desaparecida Dirección de Prensa y Difusión. La ampliación de su ámbito de actuación ha dotado a la OGC con la capacidad de mejorar la comunicación del MRE frente a los públicos objetivos. En la actualidad, se vislumbra un panorama positivo en la comunicación, destacando la importancia de informar de manera adecuada las labores diarias de la Cancillería y la firme intención de ser asertivos en el cuidado de las relaciones con otros países. Asimismo, a través de la realización de documentos de gestión comunicacional se logrará una mejor organización a mediano y largo plazo lo que permitirá el logro de los objetivos comunicacionales (V. Aguirre, comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).

No obstante, la comunicación opera como un sistema integral, lo que significa que todos sus componentes deben funcionar de manera óptima. En la actualidad, persisten áreas que requieren esfuerzos a mediano y largo plazo. Lo ideal sería que estas iniciativas trasciendan la gestión de los líderes de la OGC, garantizando un compromiso constante en este ámbito y evitando retrocesos en la gestión de la comunicación. Esta situación es especialmente desafiante, dado que los líderes de la OGC son diplomáticos de carrera y, conforme a la naturaleza del SDR, deben permanecer en Lima aproximadamente tres años, lo que implica inevitablemente cambios en la gestión en un plazo definido. Respecto a los administrativos, según el panorama actual, el periodo laboral suele ser mayor, pero es importante que se encuentren en capacitación constante con el propósito de brindar a la OGC nuevos aportes en la gestión de la comunicación. Además, es

fundamental que las más altas autoridades de la institución internalicen la importancia de la comunicación, ya que esto garantizará la coherencia en la línea de pensamiento y acción en todos los niveles de la organización.

La OGC, según el ROF<sup>10</sup>, se divide en tres grandes áreas: la Oficina de Prensa (OP), la Oficina de Comunicación (OC) y la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública. A noviembre de 2023, el responsable a cargo de la OGC es el Ministro en el SDR Rodolfo Coronado y la oficina está conformada por funcionarios diplomáticos y administrativos. Según Coronado (2023), “existe un gran equipo a disposición que está capacitado para responder a los retos y circunstancias que se presenten”.

Si bien el equipo ha crecido en los últimos años, lo cual ha generado una mejora en la distribución de roles y funciones, aún existe margen para incrementar el número de personas en la OGC en diversos campos. Por ejemplo, personas para realizar monitoreo de noticias a nivel nacional e internacional, la escucha social o la prensa digital. En sí, es importante que el equipo esté en constante aprendizaje, se encuentre motivado y se generen nuevas vías de atracción de talento que vayan acorde con las necesidades del momento.

La OGC colabora estrechamente con el Despacho Ministerial y Viceministerial, lo cual refleja la importancia del rol que cumple en el MRE. Las altas autoridades han comprendido la necesidad de ver a la comunicación como una herramienta esencial de política exterior y, en este marco, Coronado (2023) menciona: “la OGC debe seguir respondiendo con la eficiencia con la que lo ha hecho en los últimos tiempos”. La selección de la información para su difusión se realiza con meticulosidad y profesionalismo, garantizando siempre la entrega de información precisa a través de una comunicación transparente respaldada por funcionarios comprometidos (V.Aguirre, comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Además, se busca que la información difundida aporte un valor añadido centrado en las necesidades del ciudadano, un enfoque que se ha ido

---

<sup>10</sup> Organigrama mencionado en el ROF vigente desde el año 2010 y aprobado por Decreto Supremo N° 135-2010.



perfeccionando en los últimos años. Este enfoque se fundamenta en la perspectiva de Wescott (2009), mencionado en el capítulo I, quien destaca que la proliferación de fuentes informativas y asesoramiento, generada por el surgimiento de Internet, ha aumentado significativamente el volumen de datos que deben ser examinados y evaluados. Aunque Internet se ha vuelto esencial para recopilar información, la creciente exposición de los fundamentos detrás de las decisiones políticas más relevantes subraya la importancia de comunicar la información de manera oportuna a la audiencia.

El MRE gestiona temas centrales como las relaciones internacionales, la política exterior, la cooperación internacional y la diplomacia, lo cual representa una sólida ventaja comunicativa para la institución. Dado que el MRE se ha establecido con la finalidad explícita de manejar estos asuntos, su conocimiento y experiencia en este campo son inigualables. Esto proporciona al MRE un diferencial significativo en comparación con otros ministerios en el Perú y lo convierte en un actor destacado gracias a la importancia de los temas con los que trabaja a diario (R. Coronado, comunicación personal, 22 de septiembre de 2023). La Cancillería tiene mucho por contar y este contenido es de alto interés para los usuarios (E. Coloma, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023). La experiencia que tiene la Cancillería en temas relacionados a las relaciones internacionales, la política exterior, la cooperación internacional y la diplomacia le brinda la capacidad de sentar posiciones fijas durante largos periodos de tiempo frente a hechos a nivel nacional e internacional (R. Inouye, comunicación personal, 10 de octubre de 2023). El MRE cuenta con un *know how* que perdura a lo largo del tiempo. Las decisiones son tomadas por personas con décadas de experiencia en el ministerio y, lo más importante, los temas son propios, lo cual brinda una valiosa oportunidad para comunicar la labor del MRE desde la perspectiva única que ofrece la experiencia y el conocimiento acumulado.

El MRE ha mantenido un cierto aislamiento comunicacional en relación con los aspectos políticos, proporcionando así un mayor margen de acción y la capacidad para promover iniciativas de manera eficaz. A pesar de esta posición,

recientemente se han presentado situaciones que han trascendido este aislamiento, subrayando la necesidad de estar preparados para afrontar circunstancias excepcionales. Por lo tanto, es imperativo adaptarse a un entorno comunicativo en constante evolución mediante el desarrollo de estrategias flexibles y eficientes para abordar cuestiones políticas cuando sea necesario, manteniendo al mismo tiempo la capacidad de preservar el margen de acción y promover iniciativas de manera efectiva.

### ***Oficina de Prensa***

La Oficina de Prensa (OP) es la principal entidad responsable de gestionar los medios de comunicación informativos y, con el avance tecnológico, esta responsabilidad se ha ampliado para incluir también los medios digitales. Según el ROF<sup>11</sup>, la principal responsabilidad de la OP es el seguimiento a la información relevante para el MRE en medios de prensa nacionales e internacionales y su difusión a las diversas áreas, así como la coordinación de la cobertura periodística a nivel nacional de las acciones de política exterior del MRE. Todos los canales disponibles para conectar con la audiencia son valiosos y la clave reside en seleccionar cuidadosamente los medios apropiados para determinar qué información se compartirá, dónde se divulgará y cómo se llevará a cabo la comunicación (A. De Los Ríos, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

Mediante observación directa, se pudo constatar que las responsabilidades y tareas definidas en el ROF coinciden con las actividades rutinarias realizadas en la OP. Entre las principales se encuentran: (i) el reforzamiento del contacto con la prensa nacional e internacional; (ii) la coordinación y gestión de la cobertura periodística de las principales acciones de política exterior y de las actividades llevadas a cabo por el MRE; (iii) la redacción, edición y supervisión del material informativo difundido dentro y fuera del MRE como las notas de prensa, las notas informativas y los boletines; (iv) el seguimiento a los medios televisivos y

---

<sup>11</sup> Las funciones se encuentran mencionadas en el ROF vigente y aprobado por Decreto Supremo N° 135-2010.

radiales; y (v) la realización de la transcripción de la información relevante para el MRE. Es importante destacar que estas responsabilidades se encuentran dentro del marco de operación normal de la oficina, ya que en situaciones de crisis, la OP asume un conjunto de tareas adicionales que no están contempladas en el ROF.

La creación de la antigua Dirección de Prensa y Difusión se debió principalmente a la necesidad de gestionar la relación con la prensa. Esta oficina desempeñaba funciones que se solapan con las de la actual OP, como la redacción de notas de prensa y comunicados oficiales, el establecimiento de vínculos con los encargados de los medios de comunicación y los periodistas, la preparación de boletines sobre asuntos específicos de política exterior, el análisis de noticias y la elaboración de resúmenes de noticias para su distribución dentro del MRE, entre otras responsabilidades.

Desde sus inicios, la gestión de los medios ha experimentado un continuo proceso de transformación. Uno de los cambios más significativos ha sido el aumento en la producción de contenido original dentro de la oficina. A principios de la década de 2010, la oficina se centraba principalmente en la publicación de notas de prensa y comunicados oficiales, entre otros documentos, sin enfocarse en la creación de contenido con un valor añadido. No obstante, al día de hoy, ha emergido gradualmente una cultura de comunicación dentro del MRE que fomenta la iniciativa y la innovación por parte de los funcionarios en lo que respecta a las temáticas que se deben transmitir, pero que en la práctica presenta ciertas limitaciones (A. De Los Ríos, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023). Es pertinente recordar las observaciones de Rodríguez y Poveda (2017), previamente citadas en el capítulo I, acerca de cómo el progreso tecnológico ha proporcionado la oportunidad de difundir información de manera instantánea y más económica, lo que ha contribuido a que la información sea más accesible para un público más amplio.

En este contexto, una ventaja para la Cancillería es la reputación construida en base a la credibilidad como institución y de los miembros de esta.

En la actualidad, es imperativo que se cuide y se proteja esta reputación de posibles factores externos. Por lo general, la información compartida en nombre del MRE se caracteriza por su seriedad, conocimiento y fundamento, lo que genera una respuesta positiva por parte de las audiencias. El propio carácter discreto de la actividad diplomática desde sus inicios, y a pesar de la evolución en su apertura, condujo a que los medios de comunicación mantengan un cierto grado de respeto frente a las acciones realizadas en materia de política exterior.

Empero, la Cancillería no ha estado ausente de crisis comunicacionales y, en ese marco, la práctica más común ha sido responder reactivamente cuando los medios de prensa mencionan al MRE o temas afines a la política exterior, lo cual se traduce en acciones rápidas y de urgencia comunicacional. Además, en situaciones de crisis, se consideró la designación de un vocero, es decir, una persona con la capacidad y habilidad para dar declaraciones en nombre del MRE ante la prensa sobre asuntos importantes. A pesar de la propuesta, hasta el momento no se ha logrado establecer. En este escenario, es importante destacar la afirmación de Robinson (1999, como se mencionó en García, 2011) expuesta en el capítulo I, quien señala que en situaciones en las que la incertidumbre política se encuentra con una clara predisposición pro-intervencionista en los medios de comunicación, estos tienen la capacidad de influir en las decisiones del gobierno. No obstante, cuando la política gubernamental es sólida, la cobertura mediática no parece ejercer un impacto relevante. Asimismo, argumenta que en esta situación, el gobierno debe hacer frente a la eventualidad de que la percepción pública sea moldeada por una cobertura desfavorable de los medios, los perjuicios relacionados con la reputación y confianza del gobierno generados por una mala imagen mediática y a los propios responsables de la formulación de políticas, quienes podrían comenzar a cuestionar la eficacia de la política gubernamental en vigor.

Hasta hace algunos años, el proceso convencional consistía en utilizar un servicio de correo masivo contratado para enviar documentos como notas de prensa y comunicados oficiales a varios medios de comunicación, con la idea de

que alguno de ellos optara por publicarlos. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, esta dinámica ha experimentado un cambio significativo, especialmente a partir de 2014 y el caso comunicacional en el contexto de Perú ante la CIJ. Como resultado, el contacto con la prensa se ha vuelto más estrecho y colaborativo, lo cual ha dado lugar a una notable mejora en el flujo de la información.

En este contexto de colaboración, la dinámica actual se caracteriza por la elección planificada y específica de los medios de comunicación a los que se envía la información directamente para su difusión. La tendencia demuestra que una vez que la noticia se ha publicado en un medio, otros medios informativos la toman y la comparten, lo que facilita la función de difusión realizada por la OP. Por ejemplo, después del inicio del conflicto entre Israel y Palestina, un considerable número de peruanos quedaron atrapados en la zona afectada. A medida que la Embajada del Perú en Israel comenzaba a prestar asistencia a los connacionales, la Cancillería inició la difusión de comunicados oficiales a través de su página web para informar sobre las acciones primordiales en curso. Estos comunicados, posteriormente, sirvieron como fuente de información para importantes medios, como El Comercio, que los utilizó como base para elaborar notas informativas y, sucesivamente, otros medios. Este hecho muestra cómo la cultura mediática ha evolucionado, lo que permite que la información compartida por los principales medios tenga un impacto en otros medios de comunicación de menor tamaño (A. De Los Ríos, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023). No obstante, esta dinámica puede ocurrir en sentido contrario, por lo que es crucial considerar esta tendencia al momento de comunicar. A pesar del cambio hacia la personalización, la cuenta de Twitter del MRE sigue siendo una herramienta de difusión masiva de noticias para llegar a todos los públicos, incluida la prensa.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en muchas ocasiones, las relaciones establecidas con los contactos clave en los medios de comunicación dependen de los funcionarios a cargo de la OP, por lo que la intensidad de la interacción con la prensa varía en consecuencia. En este contexto, es ideal

establecer prácticas recurrentes en el tiempo que fomenten relaciones sólidas y constantes con los profesionales de los medios. Por ejemplo, en la Embajada de la República del Perú en la República de Chile, se implementaron reuniones periódicas con los representantes de los medios de comunicación. Esto permitía que, a pesar de los cambios en el personal, todos los funcionarios pudieran desarrollar vínculos de confianza con los contactos en los medios. No obstante, el contexto en Lima y en las misiones en el extranjero son diferentes, por lo que es necesario adaptar las prácticas a la realidad del MRE y sus necesidades específicas (A. García, comunicación personal, 11 de octubre de 2023).

En ocasiones surgen solicitudes urgentes de difusión de noticias desde el MRE. En tales situaciones, se establece un contacto directo con los responsables de los medios de comunicación en los cuales se pretende divulgar la información, para verificar la posibilidad de su publicación. En algunos casos, los medios informativos no pueden cubrir las noticias, lo que ha llevado al equipo de OGC a innovar en las estrategias de difusión. Desde el año 2021, se ha implementado la práctica de grabar eventos, noticias o declaraciones que requieren difusión. Posteriormente, estos materiales son revisados y editados para destacar la información más relevante que se debe difundir. Una vez completado este proceso, el video final editado se envía a los medios para su transmisión. En ocasiones, según lo requiera la situación, se acompaña de una nota de prensa u otro documento pertinente.

Adicionalmente, aunque la administración de la comunicación en el MRE recae en gran medida en los responsables de la OGC, en situaciones que involucran noticias sensibles o confidenciales, es necesario un tratamiento más cuidadoso en su contenido y una cadena de revisiones más exhaustiva. Este proceso podría suponer ciertas limitaciones en las funciones de la OGC o de la OC y OP, de manera específica.

### ***Relación con Medios Nacionales e Internacionales***

La relación con los medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales, ha experimentado una evolución marcada por períodos de acercamiento y distanciamiento, influidos por varios factores. Uno de estos factores es el nivel de interés que la prensa muestra hacia los asuntos de política exterior. En ciertos momentos, la prensa, tanto a nivel nacional como internacional, ha demostrado un mayor interés en profundizar en las actividades llevadas a cabo por el MRE. En los últimos cinco años existen diversos momentos que ejemplifican esta interacción:

- 2008 - 2014: Contencioso sobre delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la CIJ;
- 2020: Repatriaciones de connacionales en el exterior debido a las medidas implementadas para la contención de la propagación del COVID-19;
- 2020 - 2021: Negociaciones para la adquisición de vacunas en el marco de la COVID-19;
- 2021 - 2022: La ejecución de las elecciones, que involucró a más de 3 millones de peruanos en el extranjero, y el subsiguiente panorama político, social y económico en el Perú después de los comicios de 2021;
- 2023: El Perú asume la presidencia *pro tempore* de la Alianza del Pacífico y la presidencia del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC por sus siglas en inglés).

Es crucial destacar la perspectiva de Brommesson y Ekengren (2017), tal como se expone en el capítulo I, donde argumentan que la mediatización, entendida como un proceso en el que los medios de comunicación adquieren un poder sustancial que se extiende a otros ámbitos, también incide en la formulación de la política exterior de los países. En consecuencia, el interés generado por parte de la prensa en los temas de política exterior obliga a la máxima autoridad en estos asuntos, es decir, el MRE, a tener en cuenta el impacto mediático en el proceso de toma de decisiones. Este reconocimiento subraya la necesidad de abordar la intersección entre la esfera mediática y la diplomacia de manera estratégica y reflexiva.

### ***Vínculo con Medios de Comunicación Regionales***

Un área que se vislumbra como una ventana de oportunidad es la relación con los medios de comunicación regionales, con los cuales hasta el momento no se ha establecido una relación cercana. En esta línea, las ODE cumplen un rol importante como vías de conexión entre el MRE y la prensa regional. En el contexto actual, con Perú a punto de convertirse en la sede oficial de la Cumbre del Foro APEC, la realización de la cumbre en diversas partes del país requerirá un mayor vínculo con los medios regionales. Además este enfoque se está promoviendo activamente a través de capacitaciones en comunicación organizadas por el equipo oficial de comunicaciones del Foro APEC (A. García, comunicación personal, 11 de octubre de 2023).

### ***Buenas Prácticas en la Oficina de Prensa***

En la OP se han llevado a cabo prácticas que sirven de ejemplo en el relacionamiento con la prensa y que promovieron el fortalecimiento de vínculos. Un momento a destacar es durante el contencioso sobre delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la CIJ, específicamente el periodo entre 2012 y 2014. En aquel momento el punto de partida fue perderle el miedo a la prensa y contar con personas que se atrevieran a establecer diálogos con los periodistas. El foco no solo fueron los medios tradicionales, sino que también se buscó conversar con los medios no tradicionales. Asimismo, el contacto con los periodistas en diversas regiones desempeñó un papel crucial. Se les proporcionaron entrevistas y respuestas a todas sus preguntas, garantizando que tuvieran acceso a toda la información que requirieran (A. Neyra, comunicación personal, 2 de octubre de 2023). En este contexto, además del establecimiento con la prensa, Gilboa (2002), como se mencionó en el capítulo I, sostiene que los periodistas pueden desempeñar roles clave en los conflictos internacionales, incluso identificando situaciones con potencial de negociación.

Otra estrategia consistió en la creación de un documento, en el que todo el equipo recopiló posibles preguntas que podrían surgir por parte de los periodistas, junto con las posibles respuestas a estas. El objetivo era asegurar que las



respuestas proporcionadas en todos los medios de comunicación fueran coherentes, en la medida de lo posible. La narrativa era única y era trascendental que se entendiera de esta manera.

La capacitación de expertos en diversos campos relacionados con el contencioso resultó ser una estrategia efectiva para abordar de manera adecuada las solicitudes de información por parte de los periodistas. En esta perspectiva, se contó con especialistas en áreas históricas, legales, diplomáticas y otros, quienes se desempeñaron como portavoces no oficiales. Dependiendo de la naturaleza de la solicitud de información, esta se evaluaba y derivaba al especialista correspondiente (A. Neyra, comunicación personal, 2 de octubre de 2023).

Los desayunos entre periodistas y autoridades, incluso también con líderes de opinión fueron claves para establecer vínculos de credibilidad. En estos, se compartía información relevante de primera mano sobre el proceso y se establecía un diálogo más informal y directo (A. Neyra, comunicación personal, 2 de octubre de 2023).

Respecto a una práctica más reciente, el proyecto de *media training* fue implementado a partir del año 2014 durante el proceso ante la CIJ y fue retomado en el 2023. Ello implicó la formación de funcionarios diplomáticos en técnicas de comunicación, asegurando que estén debidamente preparados para transmitir la información de manera precisa y efectiva durante una entrevista. Entre los meses de enero y marzo de 2023, se realizó la capacitación de funcionarios tanto en el MRE en Lima como en las misiones en el exterior, lo cual supuso una práctica novedosa en la institución y tiene potencial para su extensión a todos los miembros del SDR.

Un espacio de aprendizaje que se podrá aprovechar en los próximos meses es la dinámica que se establecerá entre el equipo de la OGC y el equipo de comunicaciones de APEC. Existe la posibilidad de que el Foro APEC permita generar nuevas capacidades comunicacionales en los funcionarios. En este

contexto, en julio de 2023, la Secretaría de Prensa del Foro APEC, con el respaldo del MRE, como institución coordinadora, convocó a todos los directores de comunicación de los ministerios y a las personas encargadas de los medios de comunicación en dichas instituciones. Durante una capacitación que se extendió por más de dos días, se llevaron a cabo charlas sobre los principales lineamientos que deben guiar los mensajes comunicativos a lo largo del año de duración del evento. En esta reunión, se proporcionó a los asistentes información sobre qué es el Foro APEC, cuáles son los mensajes que desean transmitir, cuáles son los públicos clave, cuáles son las principales tendencias en el uso digital por parte de la audiencia y otros temas relacionados con la comunicación. El objetivo es crear una narrativa unificada que permita posicionar a Perú a nivel internacional. Ello se sumará a los esfuerzos propios de acercar el evento a la ciudadanía. Al igual que el Foro APEC, la recién recibida presidencia *pro tempore* de la Alianza del Pacífico surge como una oportunidad para establecer buenas prácticas en la gestión comunicacional (A. García, comunicación personal, 11 de octubre de 2023).

### ***Los Diferentes Soportes de la Prensa***

Si bien en la OP, la visión de la prensa es como un todo integral, existen diferentes formas en las que la prensa puede plasmar su información. En líneas anteriores se ha presentado el flujo de comunicación con la prensa escrita; sin embargo, para efectos de esta investigación y, con la finalidad de comprender a los medios de comunicación en mayor profundidad, se añaden los siguientes soportes:

#### 1. Portales web de noticias:

El avance de los medios de comunicación y su constante búsqueda de innovación ha facilitado la complementación de los medios impresos con los sitios web de noticias. Estos sitios web se caracterizan por ser plataformas en línea donde se organizan las noticias en diferentes categorías temáticas. Así, muchos diarios han visto la oportunidad de ampliar su alcance a un mayor público a través del soporte digital, el cual ha permitido llegar a personas más allá del país

en el que operan. Del mismo modo, se han generado nuevas formas de percibir ingresos como, por ejemplo, la accesibilidad a las noticias a través del pago de membresías mensuales o anuales.

Al día de hoy, la OP monitorea y realiza seguimiento a los portales web de noticias por ser espacios en los que la información es publicada rápidamente y casi a tiempo real. Asimismo, la publicación de las noticias en los portales web permite la facilitación de la búsqueda de las menciones realizadas acerca del MRE, sus autoridades o sobre temas de política exterior.

## 2. Prensa televisiva:

En el caso de la televisión, los noticieros o bloques informativos presentes en televisión han surgido como espacios de intercambio de información acerca de asuntos de interés nacional como la política exterior. Existen diversas formas en las que se plasma la presencia del MRE en este medio:

- La transmisión de eventos nacionales o internacionales en donde estén presentes autoridades del MRE,
- La transmisión de contenido audiovisual acerca de temas relacionados a la política exterior peruana,
- La realización de entrevistas a autoridades del MRE, entre otros.

En este sentido, TV Perú es el canal oficial de transmisión de información del Estado peruano, por lo que a través de este se transmiten exclusivamente los eventos nacionales oficiales en donde estén presentes las autoridades del gobierno y, en este caso, las autoridades del MRE. Asimismo, entre los medios que son también gestionados por el IRTP<sup>12</sup> se encuentran: TVPerú Noticias (portal web de noticias), TVPerú Internacional, Canal IPe y medios radiales como Radio Nacional (IRTP, 2023).

Del mismo modo, durante el período de observación, se destaca la creciente tendencia de transmitir recopilaciones audiovisuales de las principales

---

<sup>12</sup> Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

intervenciones y declaraciones de los representantes de Perú, como el Canciller, en diversos espacios de intercambio a nivel bilateral, regional y multilateral. También se resaltan las entrevistas realizadas a las autoridades del MRE con el propósito de adquirir información de manera directa acerca de diversos asuntos y sucesos relacionados con la política exterior. Las solicitudes de entrevistas son enviadas previamente a la OGC, específicamente a la OP, para que los responsables evalúen la posibilidad de llevarlas a cabo. En caso de aprobación y a discreción del entrevistado, como se mencionó anteriormente, se inicia un proceso de preparación de la persona que será entrevistada a través del *media training*, lo que permite un mejor desempeño y presentación frente a las cámaras. Posteriormente, el equipo de la OGC supervisa todo el proceso hasta el momento de la transmisión de la entrevista con el fin de llevar a cabo una evaluación y análisis de la misma.

De manera complementaria, los miembros de la OP realizan un monitoreo y seguimiento continuo a los noticieros que suelen mencionar al MRE, a sus autoridades o temas de política exterior. Sobre el particular, en periodos coyunturales particulares, este seguimiento se intensifica incluso involucrando el trabajo del equipo los fines de semana, con el fin de cubrir la mayor cantidad de noticieros.

### 3. Prensa radial:

En el caso de la radio, este es el medio de comunicación que tiene mayor alcance en la sociedad peruana. La presencia del MRE está presente en este soporte en diversas formas:

- La mención de noticias sobre las actividades en materia de política exterior,
- La transmisión de declaraciones y/o intervenciones de principales autoridades del MRE,
- La realización de entrevistas a las principales autoridades del MRE, entre otros.

En este contexto, destacan principalmente Radio Nacional, a cargo del mencionado IRTP, así como Radio Programas del Perú (RPP) y Radio Exitosa.

### ***Oficina de Comunicación***

Por su parte, la Oficina de Comunicación (OC) es la encargada de sentar los lineamientos comunicacionales del MRE y la proyección de la imagen del país a nivel nacional e internacional. Según el ROF<sup>13</sup> entre las principales funciones se encuentra: (i) la elaboración, propuesta e implementación de estrategias para la difusión de la política exterior dentro y fuera del Perú; y (ii) el diseño, propuesta e implementación de estrategias enfocadas en la difusión de la imagen del MRE en medios tradicionales y en medios digitales.

Desde su establecimiento con la nueva estructura, la evolución de la OC ha ido de la mano con el auge de los medios de comunicación digitales. En los últimos años, esto ha llevado a que las acciones se centren en plataformas como la página web, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, y, a partir de este año, TikTok y Threads. Gracias a la interdisciplinariedad y las habilidades del equipo, la Cancillería ha logrado innovar constantemente en su imagen digital, aspirando a ser una institución a la vanguardia. Esta perspectiva se respalda en lo planteado por Wescott (2009), mencionado en el capítulo I, quien sostiene que Internet proporciona un espacio para el intercambio activo de ideas. Desde el ámbito diplomático, se enfatiza la importancia de estar presente en los espacios virtuales pertinentes, utilizando mensajes distintos y adaptados a cada una de las audiencias.

Desde mediados de 2019 se impulsó una transformación en la gestión de la comunicación digital, pasando de un enfoque unidireccional a uno bidireccional. En este contexto, se implementó la escucha activa a través de redes sociales a las necesidades de los usuarios, quienes buscaban que la institución les brinde respuestas a sus interrogantes. Así, la comunicación bidireccional se reflejó

---

<sup>13</sup> Las funciones se encuentran mencionadas en el ROF vigente desde el año 2010 y aprobado por Decreto Supremo N° 135-2010.

en el acercamiento del MRE a los usuarios al responder los mensajes que enviaban, lo cual se realizó especialmente en la red social Facebook (E. Ita, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023). Es importante destacar que a principios de 2019, el MRE solo tenía presencia en dos redes sociales: Twitter y Facebook. En el caso de Twitter, debido a su naturaleza más política y formal, se optó por no implementar la práctica de responder a preguntas o comentarios de los usuarios en ese momento.

En relación con Instagram, la cuenta oficial del MRE fue establecida en julio de 2019, convirtiéndose así en el último ministerio en ingresar a esta red social. En comparación, los otros dieciocho ministerios ya contaban con presencia, siendo el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) el más antiguo, con una cuenta activa desde septiembre de 2014. Desde la creación de la cuenta del MRE en Instagram, el objetivo primordial fue dar a conocer la nueva cuenta oficial a los usuarios. A medida que la gestión digital crecía, también lo hacían las necesidades de la oficina, lo que llevó a la ampliación del equipo encargado de las redes sociales. De igual manera, en aquel periodo se comunicaba solo la información necesaria, pues en el aspecto comunicacional se mantenía una postura más reservada. Además, a medida que se fue cambiando la mentalidad dentro del MRE sobre la comunicación, se comprendió su importancia y se promovieron mayores iniciativas (M. Peña, comunicación personal, 4 de octubre de 2023).

En el contexto de la COVID-19, se implementó una estrategia de silencio comunicativo, debido a la incertidumbre mundial y nacional, así como por el respeto a los fallecidos y sus familias. Sin embargo, a medida que comenzaron las principales acciones en política exterior relacionadas al manejo de la crisis, la comunicación adoptó un carácter prudente, pero sin generar gran cantidad de mensajes (E. Ita, comunicación personal, 4 de septiembre de 2023). Al inicio, los temas centrales difundidos se relacionaron a las acciones de repatriación de los connacionales en el exterior, así como a la cooperación entre países en beneficio del traslado de los nacionales de cada uno de estos. Posteriormente, a partir de

mediados de 2020, la adquisición de vacunas y el papel del MRE en las negociaciones sería otro tema de relevancia para la población. Ello, sumado al contexto de confinamiento y al creciente uso del internet y las nuevas tecnologías por parte de la población, los gobiernos y las organizaciones internacionales, permitió que la información compartida por el MRE a través de sus redes sociales obtuviera un alcance mayor de usuarios que en años anteriores. Además, siguiendo la implementación realizada en 2019 de escucha activa a los usuarios, el acercamiento con la población permitió comenzar a entender cuáles eran los principales temas de interés y, de esta manera, mejorar la comunicación hacia el público externo. El reenfoque hacia el ciudadano obtuvo grandes resultados y fue a partir de 2020 en que los seguidores de Twitter, Facebook e Instagram comenzaron a incrementar y a generar un mayor *engagement* o conexión con la institución.

A su vez, entre el 2020 y el 2021 se realizó un cambio en la línea gráfica que consistió, principalmente, en el cambio del uso de colores como el guinda y el blanco hacia una mayor diversificación en la paleta de colores. Ello, además, permitió comenzar a diferenciar los ejes temáticos de contenido con el propósito de que los usuarios pudieran discernir el contenido en las redes sociales.

El proceso de creación de las cuentas oficiales del MRE se muestra en la Tabla 6:

**Tabla 6**

*Cuentas oficiales del MRE en redes sociales al 2023*

Plataforma	Nombre actual oficial	Año de creación
Twitter	Cancillería Perú	Noviembre 2009
Facebook	Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	Agosto 2011
YouTube	Cancillería Perú	Enero 2012

Instagram	Cancillería Perú	Julio 2019
TikTok	Cancillería Perú	Febrero 2023
Página web	Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	-
SEO	Ministerio de Relaciones Exteriores - RREE	-

*Nota.* La tabla presenta, de manera cronológica desde la más antigua hasta la más reciente, las cuentas oficiales del MRE, incluyendo la plataforma, el nombre oficial actual y el año de creación de cada una.

La técnica del ecosistema digital se utiliza para identificar el conjunto de herramientas digitales disponibles para una entidad, lo que habilita una gestión y planificación más efectiva de estas herramientas. Como se muestra en la Figura 1, en el caso del MRE, las principales son las siguientes: Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, Página web y SEO.

### Figura 1

#### *Ecosistema digital del MRE*



*Nota.* La figura presenta el ecosistema digital del MRE, el cual está conformado por diversas herramientas digitales junto con sus objetivos principales.

En julio de 2023, se introdujo la creación de una cuenta en la red social Threads, la cual es propiedad de Meta Platforms, la misma empresa que



administra Instagram y Facebook. Threads permite la publicación de mensajes, siguiendo una dinámica muy similar a la de Twitter. Actualmente, la cuenta del MRE en Threads se encuentra en una fase experimental. Por lo tanto, aunque se hace referencia a ella en este apartado, no será considerada oficialmente como una herramienta digital del MRE hasta que su establecimiento esté confirmado. Esta red social permite hasta 500 caracteres, lo cual es un factor atractivo para la Cancillería, debido a que en Twitter solo se permiten máximo 280 caracteres. La intención no es publicar la misma información que en Twitter, sino compartir noticias distintas. Sin embargo, la continuación de su uso a largo plazo dependerá de su recepción y rendimiento entre el público (M. Peña, comunicación personal, 4 de octubre de 2023).

En relación con la apertura de una cuenta en LinkedIn, se han considerado proyectos al respecto, pero han surgido diversas consideraciones, principalmente relacionadas con cuestiones logísticas. Estas consideraciones incluyen la capacidad para proporcionar el soporte necesario, especialmente teniendo en cuenta el tamaño del equipo y la presencia del MRE en más de cuatro redes sociales.

Este entramado comunicacional, centrado en herramientas digitales, se inserta en el marco del concepto de *diplomacia digital*, según se expone a Bjola y Holmes (2015) en el capítulo I de esta investigación. Para estos autores, la *diplomacia digital* engloba las actividades diplomáticas que emplean tecnologías digitales para establecer conexiones entre actores sin necesidad de interacción personal. Además, se alinea con la noción de *diplomacia electrónica*, presentada en el mismo capítulo por Rodríguez y Poveda (2017). Estos académicos definen la *diplomacia electrónica* como la utilización de Internet y las tecnologías de la información y las comunicaciones con el fin de lograr objetivos diplomáticos.

Un concepto más amplio que abarca estas acciones, propuesto por Adler-Nissen y Eggeling (2022) y mencionado en el mismo capítulo, es el de *blended diplomacy* o, en español, *diplomacia combinada*. Este concepto se aleja

de entender la diplomacia digital como un elemento separado o complementario de la actividad diplomática tradicional, y la concibe como una parte inherente a esta última.

### *Twitter*

La plataforma conocida como Twitter, que ahora se denomina "X", desempeña un papel fundamental en la institución, con una base de seguidores que asciende a 405,000 usuarios. Inaugurada en noviembre de 2009, ha acumulado un registro de 44,000 tweets publicados hasta el cierre del recojo de información. Twitter desempeña un papel central en la difusión de las actividades realizadas por el MRE, lo que abarca la participación activa del Canciller, el Viceministro y otras altas autoridades de la Cancillería en eventos internacionales, reuniones regionales, negociaciones bilaterales y multilaterales, así como visitas oficiales, entre otros aspectos relevantes. Además de su función informativa, esta plataforma se destaca como un medio para comunicar las posturas oficiales del Ministerio, reflejando los principales lineamientos de la política exterior en respuesta a sucesos, eventos e incidentes tanto en el ámbito nacional como internacional. Es relevante destacar que, entre todas las cuentas del MRE, la cuenta de Twitter se distingue por su enfoque particularmente político.

Como se puede apreciar en la Figura 1, la finalidad principal de esta red social radica en establecer conexiones con diversos grupos de interés, tales como la ciudadanía peruana y extranjera, entidades gubernamentales, organizaciones internacionales, instituciones sin ánimo de lucro y el sector privado.

La cuenta oficial lleva el nombre de “Cancillería Perú” acompañada del mismo logotipo presente en todas las redes sociales del MRE, lo que contribuye a mantener la coherencia en la identidad visual de la institución. Adicionalmente, en la plataforma X se tiene la opción de incluir una foto de portada, que se comparte con la red social de Facebook, en relación a la campaña sobre el Fenómeno del Niño, siguiendo las directrices proporcionadas por la PCM a solicitud de esta. En este contexto, es relevante destacar que la PCM establece directrices

comunicacionales para todos los ministerios, con el fin de lograr una mayor coordinación en la difusión de temas transversales. Asimismo, la indicación de PCM es de carácter obligatorio, pues las redes sociales de los ministerios se perciben como espacios destinados a la amplificación de mensajes (M. Peña, comunicación personal, 4 de octubre de 2023).

El público al que se dirige el MRE en la plataforma X es altamente diverso y abarca una amplia gama de actores. Incluye a la sociedad civil, autoridades tanto nacionales como extranjeras, gobiernos de otras naciones, organizaciones internacionales, entidades sin ánimo de lucro, el sector privado, medios de comunicación y otros actores relevantes.

Sobre los *tweets* publicados, las solicitudes de publicación en la cuenta oficial de X llegan, principalmente, a través de las áreas del MRE, las ODE o las misiones en el exterior, las cuales envían a través de memorándum la información a publicar y las fotografías respectivas sobre la noticia. Estas solicitudes pueden ser planificadas, es decir, realizadas con cierto tiempo de anticipación o inmediatas, debido a la importancia o necesidad de publicación. En este sentido, incluso aunque muchas veces la noticia a publicar haya sido trabajada con anticipación, existen cambios que deben ser realizados. En estas situaciones, la OGC a través de su proactividad y respuesta inmediata, debe adaptar o replantear el contenido en el menor tiempo posible. La solicitud de los *tweets* con carácter urgente generalmente provienen de las altas autoridades del MRE, por lo que una vez redactados, deben ser correctamente verificados por las áreas correspondientes. Siguiendo lo anterior, no existe un cronograma específico, pues las necesidades de publicación varían según una gran cantidad de factores exógenos a la gestión comunicacional del MRE. En cuanto a la frecuencia de publicación, esta es diaria.

La redacción de los *tweets* es realizada por los funcionarios diplomáticos de la OC y la publicación es realizada por los encargados de las redes sociales. Por otro lado, el contenido también puede ser *repostead* desde la cuenta oficial

de otra entidad, es decir, si una institución, ya sea peruana o extranjera, realiza publicaciones en donde menciona a la Cancillería, al Canciller o a otro titular del MRE, el *tweet* realizado en la cuenta de la institución es compartido también en la red social del MRE, previa aprobación del alto mando de la OGC.

El tono de comunicación en la plataforma X es predominantemente formal, dado su carácter político e institucional. Este rasgo se manifiesta en la naturaleza mayormente unidireccional de la comunicación, lo que implica que, por lo general, no se responden a los comentarios de los usuarios, a excepción de aquellos realizados por autoridades. Dada su utilidad como canal oficial para difundir la posición peruana, los textos se caracterizan por ser precisos y simples. Esto se vio influenciado por el límite de caracteres impuesto por la red social, que hasta principios de 2023 estaba limitado a 280 caracteres. Sin embargo, tras la adquisición de Twitter por parte de Elon Musk, se extendió el límite de caracteres a 4,000 en los mensajes dirigidos a los suscriptores de X Premium, un formato de pago de la red social que no es empleado por la Cancillería.

El valor agregado de la red social Twitter es su inmediatez, pues permite que la información pueda ser difundida con mayor rapidez. En un texto simple y directo se puede comunicar información valiosa sin necesidad de una gráfica que lo acompañe.

Es importante destacar, conforme se abordó en el capítulo I, que los autores Rodríguez y Poveda (2017) señalan que el término *diplomacia electrónica* es conocido también como *ciberdiplomacia* o *diplomacia de 140 caracteres*, haciendo alusión a la red social mencionada en este apartado, donde la limitación en su formato gratuito es de 140 caracteres.

### ***Facebook***

Superando el carácter tradicional y hermético de la diplomacia de siglos pasados, las nuevas tecnologías han permitido una evolución hacia una diplomacia más abierta. Esto se reflejó en el MRE con la creación, el 28 de

octubre de 2011, de su segunda red social: Facebook. La cuenta de Facebook bajo el nombre “Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú” cuenta con más de 239,000 seguidores, frente a los 109,688 seguidores que tenía en el año 2018 y los 229,000 seguidores que tenía en enero de 2023. Asimismo, como se mencionó anteriormente, el logotipo es el mismo presente en las demás redes sociales del MRE. Al igual que en Twitter, la foto de portada se caracteriza por ser un banner sobre la campaña por el Fenómeno del Niño a solicitud de la PCM.

El objetivo principal de la presencia del MRE en Facebook, tal como se refleja en el ecosistema digital de la institución, radica en brindar información más exhaustiva y detallada sobre las principales actividades en el ámbito de la política exterior, con un enfoque particular en llegar al ciudadano peruano.

El público al que originalmente se dirigía la cuenta de Facebook se definía como personas de 25 a 45 años. Sin embargo, en el último año, se ha observado una variación en las edades de los seguidores, abarcando un rango que va desde los 35 hasta los 60 años. Estos seguidores se caracterizan por ser usuarios altamente comprometidos e interactivos.

A partir de 2019, la OC impulsó un cambio significativo en la personalidad de la cuenta de Facebook del MRE, buscando innovar en el contenido que se compartía. Este enfoque renovado tuvo como eje central la prestación de un servicio más cercano al ciudadano. Los temas consulares se destacaron como particularmente apreciados por los usuarios, generando una alta aceptación y una respuesta muy positiva por parte de la audiencia (E. Coloma, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023). Este nuevo enfoque, caracterizado por proporcionar información valiosa para el ciudadano, contribuye a fortalecer los vínculos entre la institución y la sociedad.

A través de la cuenta oficial en Facebook del MRE se informan las principales acciones en política exterior realizadas tanto en la sede central en Lima, como en las oficinas en el interior del país y en el exterior (embajadas,

consulados y representaciones permanentes). Asimismo, se comparten los eventos nacionales e internacionales en los que participa la Cancillería a través de sus representantes oficiales. El uso de material audiovisual y gráfico permite difundir la información de una manera original y atractiva para el público objetivo. De igual manera, el cambio en la línea gráfica ha permitido innovar en las publicaciones y hacerlas más atractivas para el público.

Como parte de los esfuerzos realizados a partir de 2019, se establecieron ejes temáticos con el propósito de facilitar la identificación del contenido por parte de los usuarios. Inicialmente, estos ejes estuvieron presentes en Facebook y, posteriormente, se implementaron en Instagram. Cada eje cuenta con un color particular y, en la actualidad, son los siguientes:

- Diplomacia Económica: enfocado en la difusión de actividades en beneficio de la economía y el intercambio entre el Perú y el exterior. Se utiliza el color verde. Ejemplo: stand peruano presente en el Festival del Café en Helsinki;
- Diplomacia Cultural: enfocado en la difusión de las actividades culturales del Perú en el exterior. Se utiliza el color celeste. Ejemplo: inauguración de la muestra itinerante “Mitad ceniza, mitad latido” en Milán;
- Info Cancillería: enfocado en la difusión de las principales actividades en las que participan las autoridades del MRE como representantes del país. Ejemplo: visita oficial del Canciller a Estados Unidos;
- Buenas noticias: enfocado en la difusión de logros del Perú a través de la Cancillería, así como los ciudadanos peruanos en territorio nacional o en el exterior. Ejemplo: Perú recibe la presidencia *pro tempore* de la Alianza del Pacífico;
- Centro Inca Garcilaso de la Vega: enfocado en la difusión de las actividades culturales realizadas en el Centro Inca Garcilaso de la Vega. Ejemplo: exposición fotográfica “Shipibo-Konibo, retratos de mi sangre” de David Díaz;
- Peruanos en el exterior: enfocado en la difusión de los principales servicios realizados por los consulados en beneficio de los connacionales,

así como de las actividades realizadas por la comunidad peruana en el exterior. Se utiliza el color rojo. Ejemplo: tarde de peruanidad en el Flashmob Internacional de Marinera Norteña en París;

- Cancillería 360: enfocado en la difusión de las actividades novedosas realizadas por las ODE o actualmente denominadas “Cancillerías de regiones”, así como las misiones en el exterior. Se utiliza el color turquesa y gris. Ejemplo: inauguración en China de la exhibición arqueológica “Antigua civilización del Perú: explorando los orígenes del Imperio Inca”.

Sobre el flujo de comunicación, la OC tiene diversas formas de crear contenido. El primero es por iniciativa propia de la oficina al identificar un tema específico que resulta valioso para los usuarios y que merece ser compartido en la red social. Este tema puede ser ya sea una noticia, un evento o hasta una actividad de servicio al ciudadano que lleva a cabo el MRE en cualquiera de sus oficinas en el Perú o en el exterior. La segunda forma de creación de contenido es a través de la recepción de las solicitudes de publicación de contenido de las áreas del MRE.

El flujo ideal es que las áreas dentro del MRE en Lima, según el área geográfica que manejan, reciban el contenido de las misiones en el exterior, el cual debe incluir descripción sobre el tema específico y las imágenes. Una vez recibido, el área correspondiente en Lima envía a través de memorándum la información a la OC con el fin de que se evalúe el pedido de publicación. Por el lado de las ODE, estas envían directamente a la OC, a través de memorándum, su solicitud de publicación (V. Aguirre, comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). No obstante, al día de hoy, existen misiones en el exterior que escriben directamente a la OC para pedir la publicación de contenido, lo cual debe ser evaluado por la OC e informado al área correspondiente en Lima para su conocimiento y coordinación.

Teniendo en cuenta criterios como el valor agregado, la creatividad y el impacto, la OC decide la información que difundirá en sus principales redes

sociales y el contenido será estructurado en los ejes temáticos presentados anteriormente. Un punto importante es el tiempo de recepción de solicitud. Muchas veces existen solicitudes de publicación que llegan de manera tardía e incluso bastante posterior a la fecha en la que se realizó la noticia que se busca comunicar. Ello sumado a la información incompleta, supone un retraso en el flujo de comunicación para la OC. La formación y capacitación de los funcionarios diplomáticos, tanto en el país como en el extranjero, en asuntos relacionados con la comunicación, revisten un carácter fundamental. Esto les permitirá reconocer de manera oportuna cuándo un tema adquiere relevancia a nivel nacional y debe ser difundido a través de las redes sociales del MRE.

Adicionalmente, el aumento en la actividad de las misiones en el exterior en plataformas digitales ha simplificado el proceso. Ahora, la información que desean compartir ya no necesita ser enviada necesariamente a la OC. En cambio, las misiones, orientadas por el equipo de redes sociales desde Lima, pueden publicar de manera autónoma las actividades que realizan en sus propias cuentas. En este sentido, el personal encargado de la OC se encarga de *repostear* las publicaciones realizadas por las misiones. El equipo de OC se dedica a brindar capacitación en asuntos comunicacionales a las misiones en el exterior, así como a las ODE. El objetivo principal es dotar a estas sedes de las habilidades necesarias para generar contenido relevante y alineado con la estrategia de comunicación del MRE. A través de la creación de dos grupos de WhatsApp, uno destinado a las misiones en el extranjero y otro a las ODE, y mediante la organización de sesiones de formación, los responsables de las redes sociales brindan las directrices fundamentales y están disponibles para brindar seguimiento y aclarar cualquier pregunta o consulta que pueda surgir.

Sobre el tiempo de publicación, generalmente se realizan tres publicaciones base por semana, pero si existe un pedido especial, este debe ser añadido al cronograma.



El tono de comunicación en esta plataforma es, en esencia, formal, pero al mismo tiempo es próximo y cordial, especialmente en su enfoque hacia el ciudadano común. El equipo de redes sociales del MRE se esfuerza por mantener una comunicación directa y sencilla, de manera que los seguidores puedan asimilar la información con facilidad en medio del continuo flujo de contenido de esta red social. Los textos e imágenes de las publicaciones se destacan por su coherencia y claridad para el público. Los textos transmiten información relevante y utilizan recursos gráficos, como *emojis*, para enriquecer el contenido. Además, las publicaciones suelen ser gráficas o audiovisuales, y se ha promovido el formato audiovisual como una característica distintiva de la cuenta de Facebook desde la OC.

El principal valor añadido de esta red social radica en su naturaleza bidireccional y su enfoque en brindar servicios. Esto se refleja en las conversaciones activas que se mantienen con los usuarios. A través de la escucha activa, es decir, la lectura de todos los comentarios y mensajes que envían, el equipo de OC se encarga de detectar las principales necesidades e intereses de la población. Hasta el momento, es la única red social que sirve como enlace directo con la población y ha permitido generar mayor *engagement* con el público. Por lo tanto, es crucial continuar fomentando la conexión con la población mediante una comunicación constante y coherente. En este contexto, es relevante recordar la afirmación de Rodríguez y Poveda (2017), mencionados en el capítulo I, acerca del papel cada vez más importante de las redes sociales como herramientas en política exterior, lo que da origen al concepto de *diplomacia social*.

### ***YouTube***

La cuenta oficial de YouTube fue creada en enero de 2012 bajo el nombre de “Cancillería Perú” y al momento cuenta con 5,800 suscriptores y 578 videos publicados. A partir de mediados de 2020, la gestión de la cuenta oficial del MRE en YouTube pasó a estar a cargo del equipo de la OGC. Este cambio se tradujo en una actualización de las funciones clave de la plataforma de videos, así como en la personalización de su diseño visual.

El objetivo primordial de la cuenta de YouTube, tal como se ilustra en la Figura 1, radica en proporcionar educación mediante la creación de videos informativos que ofrezcan un valor añadido a la audiencia que los visualiza. Esto se refleja en la elaboración de videos informativos que explican los servicios brindados por los consulados para la comunidad peruana en el extranjero. En esencia, se busca proporcionar información de manera didáctica con el propósito continuo de educar a la audiencia.

El público objetivo en esta plataforma son personas entre 25 a 50 años. En efecto, la mayoría de usuarios que interactúan con la cuenta son adultos.

El tono de comunicación sobresale por su carácter afable y, al mismo tiempo, informativo. Los videos se distinguen por su capacidad para atraer al público, presentando la información en un lenguaje claro y accesible, asegurando así que sea comprensible para la audiencia a la que van dirigidos. Los títulos y descripciones de los videos están diseñados para brindar una aproximación directa y efectiva al contenido, facilitando la interacción del usuario.

Desde la primera publicación el 3 de febrero de 2012, se han compartido videos sobre distintos temas de gran importancia para la política exterior. Los videos están clasificados por áreas temáticas desde el año 2019:

- Cancillería informa,
- Actividades de Cancillería,
- Trámites y Servicios,
- Actividades de los consulados y embajadas del Perú,
- Peruanos en el exterior,
- Cancillería en medios.

Además, se ha habilitado una sección denominada *Shorts*, que alberga videos en formato vertical con una duración máxima de un minuto. Desde marzo de 2023, esta sección se actualiza de manera constante. A medida que se crean

videos para la plataforma de TikTok con el mismo formato, también se publican en la sección *Shorts*.

La cantidad de visualizaciones entre los videos varía según el contenido. El video con mayor espectadores fue publicado en el 2015 sobre el “Flashmob: Costa, Sierra y Selva” realizado por el Consulado General del Perú en Roma. El video obtuvo 161,000 visualizaciones.

En cuanto a la frecuencia de publicación, no se sigue un período de tiempo específico; no obstante, cabe destacar que se han realizado publicaciones en la cuenta todos los años desde su creación hace once años. A partir de 2020, se muestra una variación considerable en la cantidad de videos publicados, ello se enmarca en un contexto post-pandémico y en el que el uso del internet y los medios digitales se reforzaron como vías de intercambio de información (Ver Tabla 7). Asimismo, el factor principal en esta variación es el traspaso de la gestión de la plataforma a la OGC en julio de 2020, lo cual permitió que se pudieran llevar a cabo acciones de mejora e innovación en la cuenta oficial a cargo de especialistas en la materia.

**Tabla 7**

*Videos publicados por año en la cuenta oficial de YouTube*

Año	Número de videos publicados
2012	16
2013	22
2014	25
2015	23
2016	14
2017	22

2018	41
2019	25
2020	44
2021	68
2022	47
2023 (Hasta octubre)	158

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de videos publicados por año desde la creación de la cuenta de YouTube del MRE.

La principal ventaja de esta plataforma radica en su capacidad para alojar videos informativos de mayor duración, lo que ha permitido compartir contenido exclusivo que no se encuentra en ningún otro lugar. Por ejemplo, como parte de una estrategia para informar sobre los servicios consulares prestados en el extranjero, se ha implementado una estrategia de difusión exclusiva en la cuenta de YouTube. Esta estrategia involucra la publicación de videos de diversos consulados que ofrecen una visión detallada de sus actividades diarias, centrada en la prestación de servicios a los ciudadanos y las mejores prácticas que aplican. Hasta el momento, han sido publicados los videos de los consulados de Roma, Vancouver, Sydney, Quito, Tokio, La Plata, Panamá, Munich, Montevideo, Medellín, Cuenca, Milán, Loja, Buenos Aires, Bogotá, Los Ángeles, Atlanta y Ámsterdam.

### ***Instagram***

La cuenta oficial del MRE en Instagram fue creada en julio de 2019 y cuenta con 41,500 seguidores y 1,300 publicaciones realizadas. El nombre en esta red social es “Cancillería Perú” al igual que las otras herramientas digitales, excepto Facebook. Sobre el particular, se recomienda que el nombre de la cuenta oficial del MRE en todas las plataformas sea el mismo, con el fin de disminuir las

incidencias en la experiencia del usuario al ingresar a estas mismas, ya sea un usuario reincidente o uno nuevo.

El principal objetivo de la cuenta en Instagram es generar interacción con el público objetivo, el cual se caracteriza por ser, principalmente, jóvenes y adultos entre 25 a 34 años. Esta cuenta ha creado su propia personalidad y se ha conectado de una manera emocional con las personas. Ello deriva en un índice alto de aceptación por parte de los usuarios, quienes se sienten fidelizados y generan más interacciones que con las otras cuentas.

La cuenta oficial en Instagram del MRE se dedica a proporcionar información detallada sobre las actividades más destacadas que realiza el MRE, tanto en el territorio peruano como en el extranjero. Además, ofrece una visión visualmente atractiva de la labor de las representaciones peruanas, mostrando imágenes y videos relacionados con temas de política exterior, eventos, expresiones culturales del Perú, y otros asuntos de importancia tanto nacional como internacional.

Al igual que en Facebook, la cuenta oficial de Instagram se estructura en ejes temáticos, lo cual permite al usuario la fácil distinción de los temas sobre los que tratan las publicaciones. Como se mencionó anteriormente, los ejes son los siguientes: Diplomacia Económica, Diplomacia Cultural, Info Cancillería, Buenas noticias, Centro Inca Garcilaso de la Vega, Peruanos en el exterior y Cancillería 360. Asimismo, existen dos formas de identificar la temática en particular:

- A través de los *stories*, en los que se utiliza una plantilla del color correspondiente al tema. Por ejemplo, la plantilla de color verde refiere a temas de Diplomacia Económica;
- A través de las publicaciones, en los que se utiliza el *hashtag* con el nombre del tema luego de la descripción de la noticia. Por ejemplo, #DiplomaciaCultural.

Asimismo, al igual que en Facebook, el equipo de OC tiene diferentes formas de generar contenido para Instagram: ya sea por propia iniciativa de la OC al percibir un hecho/evento que cumple con los criterios para ser publicado o a través del envío de solicitudes de publicación por las distintas áreas del MRE. Respecto al primero, si existe un hecho, evento o información que sea valioso para el público objetivo se evalúa su publicación en IG. Por su parte, tanto las misiones en el exterior y las ODE así como las áreas del MRE pueden enviar su solicitud a la OC, a través de memorándum, con el fin de que publiquen el contenido que desean difundir. En el caso de las misiones en el exterior, el flujo ideal es que la información sea enviada desde la misión en el exterior hacia el área geográfica o temática correspondiente en el MRE en Lima y, desde esta, hacia la OC.

La principal diferencia con la cuenta de Facebook es que en Instagram no existe la función de *repostear* el contenido de otras cuentas en el *feed*<sup>14</sup> principal, salvo los *stories*<sup>15</sup>, por lo que todo el contenido publicado en esta cuenta es realizado exclusivamente por el equipo especializado de la OC: desde la descripción, el uso de *hashtags*, la elección de imágenes, la realización de gráficas o material audiovisual. El proceso de creación del contenido suele abarcar las etapas de planificación, de creación, de realización de las gráficas o material audiovisual, de aprobaciones y de programación de la publicación. Cabe mencionar que existen pedidos especiales de publicación que conllevan que el proceso se realice de forma más rápida y que se priorice sobre las demás publicaciones programadas.

Sobre el flujo de publicación, tras el silencio en redes sociales al comenzar la pandemia, desde mediados de 2020 se observa un mayor flujo de publicaciones en un intervalo de uno a tres días entre cada una. Cada semana se publican dos carruseles de fotografías y dos *reels*<sup>16</sup>, así como *stories* de acuerdo con los eventos que se realicen. Asimismo, es durante el año 2021 que el MRE comienza a

---

<sup>14</sup> El *feed* es el tablero visible que reúne todas las publicaciones realizadas.

<sup>15</sup> Los *stories* son publicaciones audiovisuales que tienen un tiempo de duración de máximo veinticuatro horas.

<sup>16</sup> Un *reel* es una herramienta de Instagram que permite a los usuarios crear videos cortos.

publicar contenido estrictamente realizado en la OGC, a diferencia de años anteriores en los que se publicaba también material realizado por entidades como la PCM.

Por su carácter interactivo, el contenido publicado suele tener formatos más didácticos y que incentivan al usuario a interactuar con la cuenta de la Cancillería. El formato preferido es el audiovisual, pues permite transmitir información de una manera rápida y efectiva, lo cual agrada a los usuarios y ha permitido generar un *engagement* con el público objetivo. Esta interacción se refleja en el constante aumento de seguidores, así como en el número creciente de comentarios y *likes* cada mes. Sumado a ello, existe una armonía visual del contenido publicado en el *feed* principal, lo cual es parte de la búsqueda por acercarse más al usuario. El tono de comunicación es amigable y directo, además el MRE hace uso de *emojis* lo que permite establecer mayor relación con los usuarios.

Un valor agregado de esta red social son los *stories* o también llamadas historias que se caracterizan por ser publicaciones vigentes en un periodo determinado de tiempo. Esta herramienta ha sido utilizada por la Cancillería como una vía para generar mayor interacción con el público a través de la realización de trivias, concursos o preguntas a los seguidores. Asimismo, también se publican campañas comunicacionales realizadas dentro de Cancillería, noticias, novedades sobre las actividades de las misiones en el exterior, eventos institucionales, efemérides, entre otros. Todas las historias son finalmente guardadas en el apartado de *historias destacadas*<sup>17</sup>. Un elemento que ha facilitado la conexión con el público es la transmisión de los *detrás de escena* de las actividades llevadas a cabo en el MRE, lo que ha permitido una mayor cercanía con los usuarios.

En sí, la red social Instagram es la que mayor acercamiento ha tenido con el público y la que mayor fidelización ha generado por parte de los usuarios. Al

---

<sup>17</sup> Es una sección en Instagram que permite reunir el contenido que se comparte en los *stories* y mostrarlo por más de veinticuatro horas.

momento, es la que suma mayor interacciones incluso agrupando todas las interacciones de las demás redes.

### ***TikTok***

Es la última red social creada por el MRE y la que más seguidores obtuvo en tan solo un mes de lanzamiento. Con el nombre de “Cancillería Perú”, el TikTok del MRE se creó en marzo de 2023 y cuenta con 70,200 seguidores, lo que evidencia un esfuerzo que ha dado resultados notables en un periodo de tiempo breve. Como se indica en la Tabla 8, en marzo inició con 10,365 seguidores y al mes obtuvo más del doble.

**Tabla 8**

*Variación de seguidores por mes en cuenta oficial de TikTok*

Seguidores por mes						
Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
10 365	24 312	35 896	45 487	55 915	57 300	69 300

*Nota.* La tabla proporciona el número exacto de seguidores mes a mes durante el periodo de marzo a septiembre de 2023 en la cuenta del MRE en la plataforma TikTok. Información obtenida del reporte mensual de Instagram de la OGC.

El objetivo principal de esta plataforma es impulsar la innovación mediante la difusión de videos breves que comuniquen información relevante al público. En este sentido, se aprovechan diversos recursos, como la música, efectos visuales y las tendencias de contenido, para ofrecer una experiencia didáctica y distintiva en comparación con otras redes sociales.

La audiencia objetivo de la plataforma se encuentra en el rango de edad de 18 a 35 años. Este grupo no solo está familiarizado con la tecnología y las redes sociales, sino que también busca una combinación de entretenimiento e información. En consecuencia, el contenido compartido por el MRE en esta red



social se destaca por su enfoque en formatos creativos e innovadores, que son distintivos de esta cuenta.

Sobre el aspecto visual de la red social, se ha optado por utilizar la misma foto de perfil con el logotipo de la Cancillería, lo cual genera mayor articulación visual de la institución. De igual manera, el texto utilizado en la descripción principal es el mismo utilizado en las otras redes sociales.

El contenido en esta red social está estructurado en los principales ejes a continuación:

- Trámites consulares: principalmente apostilla y legalización;
- Diplomacia: información sobre el quehacer diplomático, cómo convertirse en funcionario diplomático, eventos de política exterior;
- Temas culturales: difusión de las principales actividades culturales.

En línea con los ejes previamente mencionados, se crean videos en TikTok que abordan eventos, acontecimientos, logros, datos relevantes y concursos. Estas publicaciones se rigen por un calendario de contenidos diseñado para ser compartido semanalmente. Según los responsables de las redes sociales, basándose en la actividad registrada, se ha identificado que el enfoque óptimo implica realizar dos publicaciones por semana. Asimismo, indican que se destina especial énfasis en los días intermedios de la semana y en las mañanas de los sábados, ya que durante estos periodos la red social experimenta un notable aumento en la actividad de los usuarios. No obstante, en algunas semanas, se ha publicado hasta tres veces, y en otras, se ha realizado una única publicación. Es importante destacar que durante el primer mes, la publicación constante era imperativa, ya que el algoritmo de TikTok suele penalizar a los usuarios que no mantienen una frecuencia regular de publicaciones durante los primeros meses de creación de una cuenta, lo que podría disminuir su alcance en la plataforma.

Hasta el momento, el contenido publicado ha obtenido una alta aceptación por parte del público objetivo, lo cual es visible en los comentarios y *likes*

generados en la red social. Además, los sorteos y el uso de videos en tendencia han sido sumamente beneficiosos para alcanzar a más usuarios, generar un mayor acercamiento y construir una imagen positiva de la Cancillería.

Por su parte, la evolución del alcance del TikTok ha sido constante. De los 50 *tiktoks* publicados desde marzo de 2023, el que más éxito obtuvo fue el publicado el 1 de julio de 2023 y se trata de un *tiktok* que promueve la realización de un nuevo concurso para conocer el Palacio de Torre Tagle. Esta publicación generó 61,900 me gusta, 1,189 comentarios, 3,515 guardados y 2,430 compartidos. Asimismo, registró 511,300 personas alcanzadas, es decir, personas que observaron el *tiktok*, lo cual representa un éxito significativo para la Cancillería. Entre las principales razones detrás se encuentra la creatividad del equipo de la OC para realizar el *tiktok* haciendo uso de recursos como la música de videos en tendencia, las actuaciones de los funcionarios y el guión establecido.

El tono de comunicación en esta red social se caracteriza por su carácter cercano y ameno. Siguiendo el principio de respuesta a todas las interacciones, se atienden y contestan todos los comentarios de los usuarios, sin eliminar ninguno. El propósito es mantener una comunicación transparente y cercana, proporcionando respuestas precisas y pertinentes en todo momento.

La mayor ventaja de esta red social radica en su capacidad para aprovechar su singularidad, la cual se manifiesta a través de la creación de videos con formatos más flexibles en comparación con otras plataformas, pero que continúan transmitiendo información de manera directa y precisa.

### ***Página Web***

La página web del MRE se encuentra ubicada en Gob.pe, la única plataforma digital del Estado peruano. Desde el 2018, con el Decreto Supremo 033-2018-PCM, el conjunto de páginas web de las entidades del Estado peruano se unificaron en un solo lugar. El esfuerzo parte de la PCM a través de su Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, pero la actualización de

contenido y personalización de la página web es llevado a cabo por cada entidad. En este contexto, la República de Corea brindó asesoría a través de la cooperación técnica internacional, en un esquema bilateral, para el desarrollo de la plataforma web.

La página web del MRE, así como de las demás instituciones, se caracterizan por la utilización de colores básicos como el rojo, blanco y gris, la implementación de una tipografía legible y el resaltado en azul de los textos que llevan a otras páginas. En la actualidad, ante las dificultades experimentadas al navegar y encontrar información en la página web, la OGC está impulsando una iniciativa que involucra la realización de una encuesta para evaluar la opinión del público sobre la plataforma. Con los resultados obtenidos, se llevarán a cabo mejoras con el objetivo de optimizar la experiencia del usuario.

La información del MRE que se actualiza generalmente se encuentra en los siguientes apartados: (i) noticias; (ii) informes y publicaciones; (iii) normas y documentos legales; (iv) campañas y eventos; y (v) directorio de funcionarios. Estas actualizaciones son llevadas a cabo por el encargado de la página web de la OC, quien recibe las solicitudes a través de memorándum.

### ***SEO***

El concepto SEO, por sus siglas en inglés, se refiere a la optimización en los motores de búsqueda, es decir, la mejora en la visibilidad de una página web al momento de buscarla en internet. En el caso del MRE, al momento de realizar la búsqueda en el portal de Google bajo el término “Ministerio de Relaciones Exteriores”, el primer resultado es la página web del MRE. El mismo resultado es encontrado a través de la búsqueda de “Cancillería Perú” y “MRE”. Lo anterior muestra un posicionamiento adecuado de la página web y la eficiencia en el acceso, lo cual permite que los usuarios puedan encontrar rápidamente el contenido del MRE.

Tras realizar el análisis de métricas digitales en la página Similarweb, se encontró que no existen métricas de la página web del MRE, sino del conjunto de páginas web en Gob.pe. El periodo analizado fue el comprendido de mayo 2023 a julio 2023 y los datos se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Métricas de las páginas pertenecientes al dominio Gob.pe*

Métrica	Valor
Visitas	52 mil personas
Usuarios que ingresaron desde el móvil	71, 17%
Usuarios que ingresaron desde escritorio	28, 83%
Tiempo de duración promedio	00:03:24
Tasa de rebote (personas que abandonaron el sitio luego de ingresar a una sola página)	54,79%
Canal principal de acceso	Búsqueda orgánica (SEO) - 69, 85%
Red social con mayor tráfico hacia Gob.pe	Facebook - 39, 10%

*Nota.* La tabla presenta los indicadores y métricas de Similarweb registradas en la plataforma Gob.pe durante el periodo comprendido entre mayo y junio de 2023.

Las métricas muestran que la cantidad de personas que visitan la plataforma Gob.pe es considerable (52,000 personas entre mayo y julio 2023); sin embargo, existe una tasa alta de rebote (54, 79%), lo cual indica que más de la mitad de usuarios que ingresaron a la plataforma, visitaron una página y se retiraron. En este sentido, es clave realizar un análisis de la plataforma con el fin

de identificar cuáles son las mejoras que se podrían realizar con el fin de que los usuarios se vean más atraídos a navegar. Adicionalmente, el tiempo de duración promedio fue de 00:03:24 minutos. Si bien este sería un tiempo promedio adecuado en otras páginas web, en el caso de Gob.pe, existe gran cantidad de información, por lo que el tiempo promedio no es suficiente.

Respecto al dispositivo principal por el que los usuarios ingresan destaca el uso del teléfono móvil con un 71,17% frente a 28,83% desde computadora de escritorio. Por ello, los esfuerzos deben estar enfocados en que la versión móvil de la plataforma Gob.pe sea navegable con facilidad con el fin de mantener e incluso aumentar la cantidad de usuarios que visitan la plataforma.

El principal canal de acceso a la plataforma Gob.pe es la búsqueda orgánica o SEO con un 68,85%, seguido del canal directo a través del link de la plataforma con 23,19%. De igual manera, la red social que mayor tráfico genera hacia Gob.pe es Facebook con 39,10%. Ambos datos indican que tanto los motores de búsqueda como Facebook son herramientas que deben ser aprovechadas por el MRE con el fin de atraer mayor cantidad de usuarios a la página web.

### ***Oficina de Transparencia e Información Pública***

La tercera oficina que conforma la OGC es la Oficina de Transparencia e Información Pública, la cual tiene la responsabilidad de permitir el acceso de los ciudadanos a la información pública del MRE<sup>18</sup>. Asimismo, el ROF menciona entre sus principales funciones: (i) la elaboración y actualización del Portal de Transparencia, así como la supervisión de la difusión obligatoria de la información del MRE; (ii) la evaluación y seguimiento de los pedidos de acceso a la información en contacto directo con las áreas correspondientes del MRE; (iii) la coordinación con las áreas correspondiente para el acceso a la información a solicitud del ciudadano; (iv) realización de un informe trimestral a la Secretaría General sobre los requerimientos de información recibidos; y (v) la elaboración de

---

<sup>18</sup> Según el artículo 56° del ROF.

un informe anual a la PCM sobre las de solicitudes de información atendidas y no atendidas.

Según observación directa realizada en el periodo enero a marzo de 2023, la oficina responde a las solicitudes de acceso a la información pública de los ciudadanos peruanos acerca de las acciones que realiza el MRE, tanto a nivel nacional como en el exterior. Al día de hoy, el equipo tiene la responsabilidad de evaluar la información solicitada y de dirigir la solicitud al área apropiada con el objetivo de obtenerla y poder así responder a la solicitud del ciudadano.

### ***Comunicación de las Misiones en el Exterior***

Las misiones en el exterior -embajadas, consulados y representaciones permanentes- y los funcionarios diplomáticos y administrativos presentes en estas, son actores fundamentales en la gestión comunicacional. Como se mencionó en páginas anteriores, si bien la OGC brinda las directrices y lineamientos, las misiones en el exterior tienen la capacidad para decidir bajo su propio criterio la información que desean difundir al público en general.

Anteriormente, la Cancillería transmitía la información hacia los públicos objetivos a través de sus funcionarios diplomáticos, quienes en sus respectivas misiones transmitían los principales mensajes siguiendo las directrices dadas. Sin embargo, con el desarrollo de la tecnología y el incremento de la presencia del MRE en el exterior, los canales de comunicación se multiplicaron y la tarea se volvió aún más complicada, debido a la dificultad de gestionar la manera en la que cada una de las sedes difundiría la información relevante. En este contexto, es menester que la comunicación difundida por cada una de las misiones en el exterior esté alineada y sea congruente con los principales objetivos de comunicación del MRE. Siguiendo la cita de Borau, García y Rodríguez (2013) en el capítulo I, la diplomacia se fundamenta en la utilización de la comunicación y el diálogo como herramientas para llevar a cabo negociaciones, intercambiar ideas y representar intereses en el ámbito internacional. El advenimiento de las redes sociales plantea un desafío que los actores involucrados en la diplomacia estatal deben enfrentar.

Pese a ello, la coordinación entre la OGC y las misiones en el exterior ha enfrentado desafíos, como las diferencias horarias, el tamaño de la misión, la disponibilidad de recurso humano, la distancia y la velocidad en el envío de la información, entre otros. La Cancillería funciona como la más grande multinacional del Perú con sedes en distintos sitios a lo largo del país y del mundo, por lo que la tarea de comunicar es aún más compleja (E. Coloma, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023). La proactividad de las misiones en el exterior en la búsqueda por comunicar es clave para la consecución de los objetivos.

A partir del año 2023, se tomó la decisión de impulsar el fortalecimiento de la gestión de la comunicación en las misiones en el exterior a través de un proyecto piloto de capacitaciones. Esto demuestra un claro interés desde la sede central en Lima por brindar apoyo y seguimiento a dichas misiones. Además, este enfoque facilitará la estrecha relación entre la sede central en Lima y las misiones en el exterior.

En esta línea de pensamiento, la visión de la comunicación, orientada tanto hacia el ámbito externo como interno, fomenta el papel de la OGC en proporcionar directrices y capacitación a los funcionarios fuera de la sede central, con el fin de garantizar que tengan las herramientas necesarias para llevar a cabo una comunicación efectiva. No obstante, es importante reconocer que no todos los recursos y capacidades son uniformes en cada misión u oficina, por lo que se debe llevar a cabo un análisis de la realidad específica de cada una, teniendo en cuenta factores como su ubicación geográfica, la dotación de personal, el nivel de conocimiento en materia de comunicación, entre otros (R. Coronado, comunicación personal, 22 de septiembre de 2023).

### ***Proyecto Piloto de Capacitaciones***

A partir de junio de 2023, la OC ha implementado un proyecto piloto de capacitaciones dirigido a las misiones en el exterior. El proceso comenzó con la

selección de diez de estas -entre embajadas y consulados- que destacaron por su acogida en las redes sociales. Posteriormente, se realizó un análisis situacional de cada una de ellas con el fin de comprender cómo se gestiona la comunicación y poder encontrar oportunidades de mejora. Hasta octubre de 2023, se han llevado a cabo un total de ocho capacitaciones. Estas capacitaciones se distinguen por abordar una variedad de temas, su duración no supera los treinta minutos y se programan en horarios que sean convenientes para los funcionarios a cargo de la comunicación en las misiones. Siguiendo este criterio, se han organizado dos grupos de misiones en el exterior, clasificados según las zonas horarias. El primer grupo incluye la Embajada del Perú en Brasil, Panamá y Estados Unidos, así como el Consulado del Perú en Buenos Aires y Santiago de Chile. Por otro lado, el segundo grupo está compuesto por la Embajada del Perú en España, Reino Unido, Japón y Corea del Sur, además del Consulado del Perú en Milán.

La dinámica inició con la realización de entrevistas personalizadas con cada uno de los encargados de la gestión de la comunicación. El propósito detrás de esta iniciativa fue obtener una comprensión profunda de la situación actual, tanto en términos técnicos como en la gestión de sus plataformas, así como de la experiencia en el ámbito, las principales áreas de responsabilidad, la idiosincrasia de la población local y la de la población peruana en el lugar de destino. Tras dialogar con los responsables, se logró una comprensión más completa del contexto y la realidad de cada una de las misiones.

Tras el análisis efectuado en la primera sesión de capacitación, se dio inicio a un proceso de formación en el que se abordó un tema diferente en cada sesión subsiguiente. Hasta el momento, se han tratado diversos temas, incluyendo: consejos de redacción en la plataforma X, conceptos básicos en Facebook, conceptos básicos en Instagram, el uso de la herramienta Meta Business, la aplicación CANVA, y conceptos fundamentales en TikTok. Al concluir esta investigación, aún no se había llevado a cabo la capacitación en la que el equipo de OC proporcionaría el diagnóstico digital personalizado a cada una de las



misiones. Este diagnóstico ha sido creado con el propósito de ofrecer a cada misión directrices específicas para mejorar su situación particular.

### ***Embajadas***

Según la base de datos proporcionada por la OGC al 2020 y el análisis propio realizado para esta investigación, hasta septiembre de 2023, 63 embajadas del Perú mantenían una cuenta en la red social Facebook, es decir, es la plataforma más utilizada. No obstante, en septiembre de 2023 se dispuso la reapertura de la Embajada del Perú en Kenia que no cuenta hasta el momento con una cuenta en ninguna de las redes sociales. Ello además incrementa a 64 el número de embajadas existentes. Como se muestra en la Figura 2, las misiones en el exterior ubicadas en Europa son las que más utilizan esta red social.

### **Figura 2**

#### *Cuentas en Facebook por área geográfica*



*Nota.* La figura presenta la distribución geográfica de las cuentas de las embajadas en la red social Facebook.

Respecto a Instagram, 44 de las 64 embajadas mantienen una cuenta en esta red social, es decir casi el 70% de estas. Por su parte, en Twitter se registra la misma cantidad de cuentas (44 de 64). En TikTok, ninguna embajada tiene una

cuenta oficial en esta plataforma. Como se muestra en la Tabla 10, no son las mismas embajadas las que tienen Instagram y Twitter por igual:

**Tabla 10**

*Detalle de embajadas que no cuentan con Instagram y Twitter*

<b>Embajadas que no cuentan con Instagram</b>	<b>Embajadas que no cuentan con Twitter</b>	<b>Embajadas que no cuentan con Instagram ni Twitter</b>
Embajada del Perú en Bélgica, UE y Luxemburgo	Embajada del Perú en Alemania	Embajada del Perú en Argelia
Embajada del Perú en Canadá	Embajada del Perú en República Popular China	Embajada del Perú en Costa Rica
Embajada del Perú en Italia	Embajada del Perú en Cuba	Embajada del Perú en El Salvador
Embajada del Perú en Nicaragua	Embajada del Perú en Egipto	Embajada del Perú en Finlandia
Embajada del Perú en Nueva Zelanda	Embajada del Perú en el Reino de Marruecos	Embajada del Perú en Francia
Embajada del Perú en Polonia	Embajada del Perú en Portugal	Embajada del Perú en Israel
Embajada del Perú en Qatar	Embajada del Perú en Singapur	Embajada del Perú en Israel
Embajada del Perú en Rumania	Embajada del Perú en Sudáfrica	Embajada del Perú en Kenia
Embajada del Perú en Federación Rusa	Embajada del Perú en Tailandia	Embajada del Perú en Trinidad y Tobago

Embajada del Perú ante la Santa Sede	Embajada del Perú en Venezuela	Embajada del Perú en Vietnam
Embajada del Perú en Singapur	Embajada del Perú en Uruguay	

*Nota.* La tabla presenta tres categorías: en primer lugar, las embajadas que no cuentan con Instagram; en segundo lugar, las embajadas que no cuentan con Twitter; y, finalmente, las embajadas que no cuentan con ninguna de estas dos redes sociales.

De ello, se destaca que existe un interés en ascenso por parte de las embajadas en mantener su presencia digital; sin embargo, esta se ve también condicionada por factores como la disponibilidad de funcionarios para administrar las redes sociales en las misiones en el exterior, el tamaño de la misión, el acceso a internet y la capacitación de los funcionarios. Las embajadas del Perú en Argelia, Costa Rica, El Salvador, Finlandia, Francia, Israel, Kenia, Singapur, Trinidad y Tobago y Vietnam no cuentan con Instagram ni Twitter.

### ***Consulados***

En relación a los consulados, tras el análisis realizado para esta investigación en el 2023, entre consulados generales, secciones consulares y consulados honorarios, son aproximadamente 87 las misiones consulares que cuentan con una cuenta en la red social Facebook. Ello muestra que incluso la red social más utilizada por las misiones en el exterior, no llega a ser abarcada por la totalidad de consulados del Perú en el exterior.

El número se reduce en la red social Instagram en donde solo están presentes 34 consulados. En el caso de Twitter, siguiendo la misma tendencia, se registra la misma cantidad.

En cuanto a TikTok, hay una diferencia notable entre las embajadas, ya que hasta el momento ninguna de ellas ha creado una cuenta oficial en esta red

social. Sin embargo, algunos consulados han incursionado en TikTok, aunque su número no supera los diez y muchas de estas cuentas no reciben actualizaciones frecuentes. Entre los consulados que mantienen una presencia periódica en TikTok, destacan el Consulado General del Perú en Cochabamba y el Consulado General del Perú en Arica.

Un dato a destacar es que los consulados de frontera, así como los que se encuentran en América Latina son los que generalmente registran al menos una cuenta en alguna red social, como se observa en la Tabla 11:

**Tabla 11**

*Registro de las cuentas de consulados en América Latina por red social*

Consulado	Facebook	Instagram	Twitter
Arica	x	x	x
Belo Horizonte	x		
Bogotá	x	x	x
Buenos Aires	x	x	
Caracas	x		
Córdoba	x		x
Corrientes	x		
Cochabamba	x	x	
Cuenca	x		
El Alto	x		
Guayaquil	x		
Iquique	x	x	x

Leticia	x		
La Paz	x	x	
El Alto	x		
La Plata	x	x	x
Loja	x	x	x
Machala	x		x
Manaos	x		x
Mendoza	x		
Puerto Ordaz	x		x
Porto Alegre	x		
Quito	x	x	x
Río Branco	x		x
Rio de Janeiro	x	x	
Rosario	x		
Salta	x		
Santiago	x	x	x
São Paulo	x	x	
Santa Cruz	x		
Total	30	12	12

*Nota.* La tabla muestra el registro de las cuentas de los consulados en América Latina en tres redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.

A modo de conclusión, existe una gran cantidad de misiones consulares que no cuentan con ninguna red social, lo cual muestra que existe potencial para la implementación y uso de redes sociales. Los consulados generales son los que cuentan con mayor presencia en estas mismas.

### ***Representaciones Permanentes***

Según el análisis realizado en el 2023, se detecta que existen 4 en el exterior que tienen presencia en alguna red social: la Representación Permanente del Perú ante la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Representación Permanente del Perú ante los Organismos Internacionales con sede en Ginebra, la Representación Permanente del Perú ante la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Representación Permanente del Perú ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Las cuatro representaciones tienen una cuenta en las redes sociales Facebook y Twitter. Por otro lado, solo dos de ellas (la Representación Permanente del Perú ante los Organismos Internacionales con sede en Ginebra y la Representación Permanente del Perú ante la Organización de las Naciones Unidas) mantienen una cuenta en Instagram.

Es importante mencionar que las cuentas aún no están homogeneizadas en el uso del logotipo oficial, ni en los banners de portadas de las redes sociales (Facebook y Twitter). Es destacable que en el caso de Facebook, las cuatro cuentas mantienen una descripción similar y ello permite su fácil identificación. Sobre el contenido, cada una publica información relevante sobre su accionar, así como contenido que replica de las cuentas oficiales del MRE.

Los esfuerzos por reforzar la comunicación de las misiones en el exterior implica también la mejora en la gestión de las redes sociales de las representaciones permanentes, lo cual traerá consigo una mejora en la articulación de la imagen del Perú en el exterior.

### ***Puntos Clave***

El MRE es una institución que tiene presencia en distintos puntos del Perú como en el exterior, ello requiere un mayor esfuerzo comunicacional para que la imagen proyectada esté articulada y transmita los mismos intereses y valores en cada uno de los puntos donde se encuentre. Como se mostró en el análisis, la presencia digital del MRE está en aumento, por lo que se identifican los siguientes puntos en los que se debería trabajar:

#### 1. Nombre oficial

El MRE se identifica con diferentes denominaciones en las misiones en el exterior. En este sentido, muchas embajadas, consulados y representaciones permanentes tienen nombres de usuario totalmente distintos en las redes sociales, lo cual no permite visualizar una imagen articulada de la presencia del Perú en el exterior. Entre las principales características encontradas se encuentran:

- Nombres de usuarios en diferentes idiomas,
- Nombres de usuarios que no guardan relación con la misión,
- Nombres de usuarios confusos,
- Diferentes formas de mencionar al Perú en el nombre de usuario,
- Nombres de usuario que utilizan denominación interna L (embajada) o CONPER (consulado).

#### 2. Logotipo principal

El logotipo principal aparece en todas las redes sociales junto al nombre oficial de la institución. Sin embargo, en las cuentas del MRE en el exterior se detecta que:

- Los logotipos oficiales son distintos,
- Existe un logotipo oficial generada por OGC para embajadas y consulados, pero no es plenamente usado por las misiones en el exterior,
- Hay cuentas oficiales que no cuentan con logotipo alguno,
- Existe uso de fotografías informales.

### 3. Descripción de la cuenta

La descripción en la red social permite al usuario entender de qué se trata la cuenta que están visitando y sirve como apoyo a la identificación del titular de la cuenta, en este caso, embajadas, consulados y representaciones permanentes del Perú. Pese a ello, las descripciones en las cuentas no guardan similitud, incluso algunas cuentas no cuentan con ninguna descripción.

### 4. Imagen de portada

En el caso de Facebook y Twitter, muchas embajadas, consulados y representaciones permanentes utilizan imágenes de portada relacionadas al Perú, pero la diferencia de imágenes utilizadas no permiten generar una articulación de la comunicación.

### 5. Contenido y formato

El contenido publicado en cada una de las cuentas no comparte la misma estructura, es decir, la decisión de publicar ciertos temas es discrecional y depende de diversos factores en la misión. Asimismo, los formatos en los que el contenido es publicado en las diversas cuentas difieren uno de otro y no suelen guardar relación. No existe un diseño uniforme en las gráficas que se realizan.

### 6. Tono de comunicación

El tono de comunicación que se muestra en las redes sociales debe ser coherente. Pese a ello, cada cuenta tiene su propia identidad y no permite una comunicación unificada.

### 7. Disponibilidad de recurso humano

Actualmente, según el análisis, se han identificado numerosas cuentas que se encuentran inactivas o no reciben actualizaciones de manera regular. Incluso, algunas de estas cuentas nunca llegaron a publicar contenido.



Por lo tanto, es esencial contar con funcionarios diplomáticos y administrativos capacitados para administrar las redes sociales en las misiones en el exterior. No obstante, existen limitaciones que lo dificultan, como el presupuesto asignado y el tamaño de la misión, que determinan si es factible o no contar con personal dedicado a estas tareas. La creación de una cuenta en redes sociales debe ser precedida por una planificación rigurosa y la decisión de hacerlo debe considerar la capacidad de la misión para llevar a cabo esta gestión de manera efectiva.

#### 8. Capacitación de funcionarios

Si bien existen cuentas de las misiones en el exterior, muchas de las características mencionadas anteriormente se deben a la falta de capacitación de los funcionarios diplomáticos o administrativos en el uso y manejo de las redes sociales.

Es cierto que la comunicación no se limita únicamente al ámbito digital, sino que también se extiende a través de embajadores, cónsules generales, jefes de sección consular, cónsules honorarios, representantes permanentes e incluso funcionarios diplomáticos que forman parte de la misión. En ocasiones, estos profesionales participan en entrevistas con medios de televisión, prensa escrita o radio locales, fortaleciendo así su presencia en el lugar donde se encuentran destinados.

#### ***Comunicación de las Oficinas Desconcentradas del MRE***

La presencia de las ODE en diferentes regiones del Perú permite que el MRE tenga presencia a nivel nacional, lo cual implica un esfuerzo constante en la gestión comunicacional en cada una de estas con el propósito de mantener articulada la comunicación e imagen de la institución. A noviembre de 2023, existen doce ODE operativas:

1. Amazonas,
2. Arequipa,
3. Cajamarca,

4. Cusco,
5. Iquitos,
6. Piura,
7. Pucallpa,
8. Puerto Maldonado,
9. Puno,
10. Tacna,
11. Trujillo,
12. Tumbes.

A partir del año 2023, se ha comenzado a realizar un seguimiento y acompañamiento a las ODE con el fin de reforzar el manejo comunicacional en cada una de estas. Al ser la representación del MRE en las diferentes regiones del Perú, las ODE deben servir como puentes de difusión de las actividades de la institución realizadas tanto en las regiones respectivas como en la sede central en Lima y en el exterior, con el fin de que la población peruana pueda mantenerse informado de los principales hechos en política exterior (V. Aguirre, comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Un aspecto fundamental radica en la promoción de los servicios prestados por el MRE hacia el ciudadano, a través de las ODE, incluyendo procesos como la legalización y la apostilla.

Para fortalecer la comunicación de las ODE, el primer paso es proporcionar capacitación en comunicación a los funcionarios de cada una de ellas. Siguiendo el enfoque de capacitación implementado en las misiones en el exterior, se ha decidido aplicar la misma estructura a las capacitaciones destinadas a las ODE. Estas capacitaciones se llevaron a cabo de manera personalizada para cada una de las ODE durante el mes de septiembre de 2023. El contenido de las capacitaciones incluyó los siguientes elementos: una breve introducción a la comunicación digital del MRE, recomendaciones sobre el uso de las redes sociales y consejos gramaticales.

En esta línea, los encargados de las redes sociales del MRE mantienen una comunicación directa con los responsables de la comunicación en cada ODE a través de WhatsApp. El creciente enfoque en la gestión de la comunicación digital en el MRE representa un avance que posibilitará que las ODE sean reconocidas como portavoces oficiales del MRE en todo el país.

A pesar de que la denominación oficial es “Oficina Desconcentrada del Ministerio de Relaciones Exteriores”, en el esfuerzo de comunicación promovido por la OGC, se ha identificado que el uso de “Cancillería” seguido del nombre de la región facilitará a los ciudadanos la identificación de que la información proviene del MRE o también conocida como Cancillería. Ejemplo: Cancillería Piura.

Como se mencionó previamente, las ODE cuentan con la opción de enviar información a la OGC mediante memorándum, con el objetivo de que esta sea difundida a través de las redes principales del MRE. Sin embargo, en este nuevo enfoque, se propone que cada ODE tenga una mayor autonomía para gestionar sus redes sociales con mayor flexibilidad y dinamismo, siempre dentro de los lineamientos comunicacionales fundamentales establecidos por el MRE.

Las doce ODE cuentan en su totalidad con un usuario en la red social Facebook. De estas, el 100% mantiene una cuenta activa, es decir, realiza un permanente actualización de su contenido. En el caso de Instagram, la situación es divergente, pues solo cuatro ODE tienen una cuenta oficial; sin embargo, es destacable que cada una de estas mantiene un ritmo de publicación continuo. Finalmente, en lo respectivo a Twitter, diez de las doce ODE cuentan con la red social y seis mantienen el contenido actualizado.

En el análisis efectuado, se identificaron ciertos cambios en el impulso por mejorar la comunicación de ODE. En primer lugar, se ha observado un proceso de estandarización de la imagen en las redes sociales de las ODE. A continuación, se destacan los cambios más significativos:

**Tabla 12***Elementos desde la perspectiva del antiguo enfoque y nuevo enfoque*

Elemento	Antes del nuevo enfoque	Después del nuevo enfoque
Nombre oficial	Se presentaba bajo la denominación “ODE + nombre de la región”.	Se presenta bajo la denominación “Cancillería + nombre de la región”.
Logo oficial	Se presentaban logos distintos en los que destacaban la bandera o escudo nacional junto al nombre de la ODE.	Se presenta el mismo logo en cada una de las cuentas caracterizado por el escudo nacional y la denominación “Cancillería + nombre de la región”.
Descripción de la cuenta	Se presentaban descripciones distintas o, incluso, muchas veces eran inexistentes.	Se presentan descripciones más homogéneas.
Contenido y descripción	Las actividades de cada una de las ODE son distintas y, por ello, se publica contenido diferente.	Si bien por las propias actividades de cada una de las ODE se publica contenido diferente, existen temas importantes que se difunden de manera transversal en todas las ODE teniendo como eje

---

		principal las redes sociales principales del MRE gestionadas por OGC.
Tono y lenguaje de comunicación	Los textos que acompañaban las publicaciones eran simples y transmitían la principal información.	Los textos además de presentar la principal información, se caracterizan por tener un lenguaje similar al de las redes sociales oficiales del MRE y utilizan hashtags de los temas de los que trata el contenido. Por ejemplo, ej. #Cancillería360

---

*Nota.* La tabla detalla las diferencias entre los elementos en las redes sociales de las ODE, considerando tanto el enfoque anterior como el actual.

En segundo lugar, el proceso de homogeneización está recientemente siendo implementado, por lo que existen aún cuentas que no han adoptado las principales directrices. Ello irá de la mano con la capacitación de los funcionarios, la familiarización con las plataformas y los aprendizajes de las primeras etapas de implementación.

### ***Proceso de Comunicación dentro del MRE***

Para que exista una articulación en la comunicación del MRE que se refleje en su proyección externa, es imperativo que dentro de la institución se establezca un proceso sólido de transmisión de información. En la mayoría de casos, la estrategia de comunicación en cascada es el método más eficiente para difundir la información. El término *en cascada* se asemeja a la caída de una cascada, donde la información emana desde las más altas esferas de la

organización, las cuales envían la información a los mandos medios y estos a los niveles más bajos.

En una institución jerarquizada, debido a la existencia de escalafones, resulta fundamental que la iniciativa de transmitir la información más relevante provenga de la Alta Dirección. Al compartir la información a toda la organización, todos los miembros podrán contar con los mismos recursos para comunicarse con los públicos externos de manera coherente. Pese a ello, en el caso del MRE, existen ciertos desafíos. En principio, los funcionarios diplomáticos no siempre se encuentran en el mismo lugar, lo que conlleva a una alta rotación y, muchas veces, la información es más fácil de ser transmitida en la sede central en Lima, lo que puede resultar en retrasos en su llegada a las misiones en el exterior o a las oficinas en las distintas regiones del Perú. Otro desafío de envergadura está relacionado con los cambios en las autoridades del más alto nivel. Estos cambios suelen resultar en una falta de continuidad en el liderazgo organizacional, ya que cada nuevo líder puede optar por una línea de liderazgo que mejor se adapte a su personalidad y visión.

Los miembros de la institución desempeñan un papel fundamental como portavoces de la información clave del MRE. Para desempeñar esta función de manera efectiva, es esencial que posean la capacidad y conocimiento necesarios. Además, para que puedan llevar a cabo esta tarea de la mejor manera posible, deben sentirse plenamente identificados con la institución que representan. Esto implica la necesidad de establecer un sólido proceso de fidelización con la organización a la que pertenecen.

### ***Experiencia en la Gestión de Crisis en el MRE***

En la actualidad, el MRE cuenta con un Comité de Crisis que pertenece a la Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior (DEE), específicamente la Dirección de Manejo de Crisis y Prevención de Conflictos. Inicialmente, el MRE se destacaba por su notable posición para resistir los efectos adversos de las crisis externas. No obstante, en años recientes, diversos factores

han desencadenado situaciones que han afectado a la institución en diferentes magnitudes. Ante la existencia de una crisis, se convoca al Comité de Crisis presidido por el Ministro de Relaciones Exteriores y el Viceministro del sector. Según el tema específico, se convoca a los encargados de las áreas geográficas o temáticas. Asimismo, acorde al nivel de confidencialidad, las decisiones son tomadas por un pequeño grupo de personas o también llamado *petit comité*. En este marco, la OGC cumple un rol fundamental en la gestión de la crisis a nivel comunicacional. La persona que lidera de la OGC es miembro del Comité de Crisis y, según las decisiones adoptadas, será quien se encargue de guiar la comunicación con la finalidad de mitigar la crisis.

Generalmente en la OGC, el plan de acción comunicacional en caso de crisis es decidido según la particularidad de cada crisis que se presente. En este sentido, es fundamental que el proceso de toma de decisiones sea ágil y flexible para poder adaptarse a las necesidades del momento. Para los miembros de la OGC, esto implica la incorporación de nuevas funciones a las operaciones diarias durante el período en que la crisis esté en curso. Ello sumado a falta de definición de roles, genera retrasos en la gestión de la comunicación. De igual manera, el carácter reactivo de la comunicación de la Cancillería es un punto que se debe tener en consideración, ya que las situaciones imprevistas han derivado en que se reaccione posteriormente al estallido de las crisis. En momentos de crisis lo primero que sucede es el incremento en la demanda de información proveniente de todos los niveles, por lo que es importante definir la distribución de responsabilidades y el flujo de información (A. García, comunicación personal, 11 de octubre de 2023).

En la actualidad, no existe un protocolo comunicacional definido en casos de crisis. El manejo de crisis debe ser analizado desde varios frentes. En primer lugar, el equipo debe encontrarse preparado para responder a la situación de crisis y ante la existencia de estas, mantener un estándar en el trabajo que implique no descuidar los elementos que no son parte de la crisis. De igual manera, debe existir un protocolo de reacción adecuado. Una crisis implica brindar todo el

potencial del equipo involucrado, pero para ello es necesario que exista una guía elaborada previamente que cuente con la información acerca de cómo el equipo se va a organizar. Por ejemplo, las tareas definidas por cada uno de los miembros, los horarios establecidos de trabajo, entre otras cuestiones. La organización con anticipación permitirá ser más eficientes y evitar que las tareas se superpongan, sino que más bien se complementen (R. Coronado, comunicación personal, 22 de septiembre de 2023).

La comunicación de crisis es un tema sumamente relevante en el MRE. Las crisis han sido una constante a lo largo de la historia del MRE y seguirán surgiendo debido a múltiples factores. La clave reside en la manera en que una institución responde desde el punto de vista de la comunicación ante los diversos escenarios y públicos afectados por ellas (E. Coloma, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023). En el contexto actual, a pesar de los esfuerzos realizados a través del Comité de Crisis, no se ha establecido un procedimiento comunicativo preciso. Por lo tanto, es imperativo abordar esta carencia desde el ámbito de la comunicación.

Al respecto, es clave establecer un protocolo para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, el cual debe estar compuesto por ciertos elementos como la habilidad para interpretar el contexto y determinar el momento adecuado para la comunicación, la selección de portavoces, la elección de los mensajes clave que se van a transmitir y la utilización de métodos eficaces y oportunos para llevar a cabo dicha comunicación. Además, en la mayoría de casos, es esencial considerar no solo el qué se comunica, sino también cuándo. Existe información que dependiendo del contexto específico, puede ser beneficiosa o perjudicial (E. Bertarelli, comunicación personal, 13 de octubre de 2023).

Más allá de la realización de un documento en donde se indique el protocolo a seguir, su éxito radica en su institucionalización. En la realidad, las decisiones parten de las más altas esferas, por lo que estas decidirán el uso



efectivo del protocolo comunicacional establecido para situaciones de crisis. Además, para la construcción de esta guía práctica es necesario situarse en todos los escenarios posibles y realizar las preguntas ¿qué se comunica? y ¿qué no se comunica? En la práctica, las respuestas son múltiples y se deben tener en cuenta las diferentes posibilidades al momento de comunicar. En sí, la idea es basarse en casos de crisis que han sucedido anteriormente y que podrían repetirse, no solo en el MRE, sino también en otras cancillerías en el mundo. La realización de ejercicios de simulación de situaciones de crisis es un imperativo para la institución (R. Inouye, comunicación personal, 10 de octubre de 2023).

Contar con una guía que establezca los pasos fundamentales a seguir en situaciones de crisis desde la perspectiva de la comunicación, posibilitará una transformación hacia un enfoque proactivo en la comunicación del MRE. Esto implica la capacidad de anticipación y la creación de iniciativas para prevenir futuras crisis.

### ***El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú como Marca en la actualidad***

A diferencia de los productos que son tangibles y cuentan con un conjunto de características físicas, la marca es un elemento intangible e imperceptible que sirve para identificar, evaluar y, ante todo, proporcionar un valor adicional (Bassat, 2017). Desde esta visión, la marca al ser inmaterial e invisible es aún más difícil de administrar, por lo que requiere de una planificación estructurada y coherente para cumplir los objetivos propuestos frente al público objetivo. Se analizará a continuación el MRE bajo el esquema de la construcción de una marca:

#### ***Misión y Visión***

Las instituciones gubernamentales cuentan, en su mayoría, con una misión y visión que las guían hacia la consecución de sus principales objetivos. La misión se caracteriza por ser el porqué de la institución, es decir, el elemento propulsor de la gestión misma. Por otro lado, la visión plasma la idea de lo que la

institución busca convertirse a mediano y/o largo plazo. Según el portal del MRE, la misión es la siguiente:

*“Promover, proteger y defender en el sistema internacional los intereses del Estado peruano y los de sus ciudadanos para la consolidación de su desarrollo sostenible e inclusivo”* (MRE, 2023).

Por su parte, la visión es la siguiente:

*“El Perú es una potencia regional emergente, cuya política exterior, sustentada en los valores democráticos y en el Derecho Internacional, lo ha convertido en un actor influyente de América Latina, con proyección a la región de la Cuenca del Pacífico, en el tratamiento de los principales temas de la Agenda Internacional”* (MRE, 2023).

### ***Posicionamiento***

La Cancillería en sus más de doscientos años de existencia se ha posicionado como una institución sólida y de gran trascendencia gracias a los esfuerzos realizados en materia de política exterior por funcionarios diplomáticos destacados. Los principales siete objetivos de la política exterior peruana están contemplados en la sexta política del Acuerdo Nacional y son aquellos que deben estar presentes en toda comunicación del MRE.

### **Tabla 13**

*Objetivos de la política exterior peruana según el Acuerdo Nacional*

Objetivo	Descripción
Objetivo 1	El fomento de paz y seguridad en el ámbito global, hemisférico, regional y subregional.
Objetivo 2	Fomentar el acatamiento de los derechos humanos, la democracia y el Estado de Derecho.

Objetivo 3	Involucrarse de manera dinámica en iniciativas de integración política, social, económica y geográfica, y buscar una relación más estrecha con las naciones vecinas.
Objetivo 4	El fomento del desarrollo sostenible de las zonas de frontera y su integración.
Objetivo 5	El fortalecimiento de la diplomacia nacional enfocada en los nacionales dentro y fuera del país en constante defensa de los intereses nacionales.
Objetivo 6	El fomento de políticas migratorias globales que generen mayores oportunidades.
Objetivo 7	El acatamiento de la autonomía de las naciones y la salvaguardia del principio de no injerencia.

*Nota.* La tabla presenta los siete objetivos de la política exterior peruana contemplados en la sexta política del Acuerdo Nacional.

### ***Valores***

Según el portal oficial, el MRE tiene entre sus principales valores la identidad y la lealtad hacia la nación, la defensa de los intereses del Perú, la práctica de una conducta ética, la solidaridad entre los miembros del SDR, la sensibilidad hacia el otro, la comprensión del servicio público, estándares humanos y profesionales altos.

### ***Ventaja Diferencial***

Una de las ventajas en términos de comunicación radica en la singularidad de los temas que aborda el MRE. Estos temas, que incluyen la política exterior, las relaciones internacionales, la cooperación internacional y la diplomacia, son exclusivos del MRE, lo que proporciona un valor diferenciador en comparación con otras instituciones públicas. El conocimiento y experiencia que poseen los miembros de la institución en estas áreas ofrecen oportunidades significativas para su aprovechamiento (R. Coronado, comunicación personal, 22 de septiembre de 2023).

### ***Públicos Objetivos***

Existen diversos públicos objetivos a los que el MRE se comunica directamente, pero también en los que impacta indirectamente. Un aspecto notable es la afirmación de Wescott (2009), según se mencionó en el capítulo I, acerca de la multiplicación de actores en lo que solía ser un ámbito exclusivo en el ámbito de la diplomacia. Para efectos de este análisis, los públicos objetivos en los que la institución tiene mayor impacto incluyen:

#### 1. Prensa

La prensa es un actor fundamental en la gestión del MRE y ello se refleja en la creación de la ahora inexistente Dirección de Prensa y Difusión, la cual se encargaba en sus inicios del manejo de la prensa, principalmente escrita. Con la evolución de los medios y el impacto que al día de hoy tienen en las relaciones internacionales, la política exterior, la cooperación internacional y la diplomacia, la prensa recibe un tratamiento especial por parte de la Cancillería y las funciones en torno a esta han incrementado exponencialmente.

Bajo la perspectiva del MRE, actualmente la prensa destaca por servir de puente entre la ciudadanía y la institución, además existe un intercambio de información de doble vía. Por un lado, se encuentra el proceso de transmisión de información sobre temas de política exterior desde el MRE hacia los medios y, por ende, a la ciudadanía y, por otro lado, las noticias que los propios medios difunden

y que sirve como insumo para la toma de decisiones en política exterior. Cada uno de los medios informativos comparte la información con su enmarcado concordante con su línea editorial, lo cual puede impactar positiva o negativamente en la institución. En esta perspectiva, los medios de comunicación actúan como entidades externas que difunden información acerca de acontecimientos y elementos a escala nacional e internacional, y, en consecuencia, deberían ser considerados al tomar decisiones en el ámbito de la política exterior (Naveh, 2002).

Esta situación conduce a destacar el postulado de Castells (2009), como se presenta en el capítulo I. El autor sostiene que el ejercicio del poder se enfoca principalmente en la construcción de significados en la mente de las personas a través de procesos comunicativos que tienen lugar tanto a nivel mundial como local en los medios de comunicación de masas. Aunque cada individuo posee la capacidad de construir sus propios significados al interpretar la información según sus términos, este proceso de interpretación se ve inevitablemente influenciado por el contexto de comunicación.

Desde la Cancillería, todo medio de comunicación frente al exterior es considerado como prensa, pero para efectos de esta investigación, es pertinente mencionar los diferentes soportes en los que puede estar plasmada la información:

1. Prensa escrita: el medio escrito ha sido el soporte más utilizado;
2. Prensa en portal web: generalmente, los diarios físicos se adaptaron a las nuevas tecnologías creando portales web de noticias, a su vez, han surgido portales de noticias que solo están presentes en el medio digital;
3. Prensa televisiva: con la evolución de la televisión, surgieron canales exclusivamente de noticias, así como bloques informativos;
4. Prensa radial: la radio caracterizada por ser un medio de comunicación de acceso a gran audiencia permite transmitir las principales noticias a una mayor cantidad de personas, ya sea a través de radios exclusivamente de noticias como bloques informativos.

Por la misma naturaleza de la política exterior, la perspectiva del MRE sobre la prensa incluye tanto a la prensa nacional como internacional. Desde esta óptica, la relación con la prensa nacional, por la misma ubicación geográfica del MRE, ha tendido a ser más cercana. No obstante, diversas agencias de prensa internacionales cuentan hoy en día con corresponsales que residen en el Perú, lo que promueve mayor establecimiento de vínculos.

Por otro lado, el relacionamiento con la prensa también se lleva a cabo en las misiones en el exterior en donde las embajadas, consulados o representaciones permanentes tienen contacto directo con la prensa local, lo cual sirve de nexo entre el MRE y la prensa internacional.

## 2. Población peruana

La relación entre la política exterior y la ciudadanía varía según el sistema político de los países y la participación de los ciudadanos en asuntos internacionales. En el Perú, generalmente, la política exterior ha sido percibida como un tema complejo y de envergadura, adicionalmente, la naturaleza reservada de la diplomacia ha resultado en que las acciones llevadas a cabo por el MRE no hayan sido ampliamente difundidas, a diferencia de lo que ocurre con otras instituciones del Estado. La combinación de estos elementos ha dado lugar a una relación parcialmente distante entre el MRE y la población, una situación que se ha estado intentando modificar en los últimos años y que, gracias a la presencia de los medios digitales, ofrece una mayor oportunidad para ser transformada.

En la actualidad, una de las principales prioridades de la comunicación del MRE es la cercanía a la población, por lo que los esfuerzos en las redes sociales están ligados a este propósito. El principal objetivo es que la población peruana, en el Perú y en el exterior, conozca más sobre las funciones que realiza el MRE en materia de política exterior, sobre la actividad diplomática y sobre los servicios que brinda en las regiones, así como en el exterior a los connacionales. La creación en 2023 de la cuenta oficial en TikTok ejemplifica este empeño. Es crucial mencionar que el MRE es consciente de la diversidad de grupos por

edades dentro de la ciudadanía, así como de las ubicaciones geográficas de los ciudadanos en el Perú, como en el exterior.

La relación entre la población y la política exterior se puede dar en distintas vías:

- Información: la población se informa sobre las principales decisiones en política exterior. El conocimiento puede impactar en las opiniones y percepciones frente a los asuntos internacionales.
- Participación: existe una tendencia creciente de participación activa de los ciudadanos en la formulación de la política exterior, a través de diversos mecanismos establecidos por los Estados, que permiten recoger sus principales opiniones. Los individuos tienen la capacidad de expresar su opinión y ejercer influencia en el proceso de toma de decisiones.
- Impacto de la política exterior en la vida de los ciudadanos: todas las decisiones tomadas en política exterior en materia económica, financiera, cultural, ambiental, entre otros temas de envergadura, tienen un impacto en la vida de la población.

Respecto a los connacionales en el exterior, los canales digitales desempeñan un papel fundamental como medios de comunicación en situaciones de emergencia, como el estallido de conflictos en un país, desastres naturales o eventos climáticos extremos, entre otras circunstancias.

### 3. Otros países

La relación con otros países y sus respectivas instituciones, incluyendo sus Ministerios de Relaciones Exteriores y misiones en el Perú, reviste una importancia fundamental para nuestra nación. Desde la perspectiva comunicacional, el mantenimiento de vínculos puede llevarse a cabo mediante diversos canales, además los canales físicos son ahora complementados por los canales digitales. Dentro de este contexto, el cuerpo diplomático de los países acreditados en nuestro país se presenta como un conjunto de actores clave con

quienes es fundamental mantener relaciones de confianza y establecer procesos de comunicación eficientes.

Desde el MRE, se ha mantenido una constante consideración del impacto de las comunicaciones en las naciones con las que se sostienen relaciones diplomáticas, enfatizando la relevancia de dichas relaciones como elementos centrales en la creación de contenidos. Así, podemos encontrar en las redes digitales de la Cancillería:

- La publicación de encuentros oficiales con otros países,
- El reconocimiento del establecimiento de relaciones diplomáticas,
- Los principales planes en conjunto entre países,
- El saludo por la conmemoración de sus independencias.

Además de los canales de comunicación digitales oficiales del MRE, el contacto con los países también es realizado a través de las misiones en el exterior, en donde existen funcionarios diplomáticos peruanos a cargo de la comunicación oficial con el Gobierno del país receptor. En este marco, la diplomacia pública es una herramienta significativa.

En momentos de crisis, la comunicación también ofrece ventanas de oportunidad para el intercambio de información de Gobierno a Gobierno, la transmisión de las principales posiciones e, incluso, para la búsqueda de solución a los problemas en común. Por ejemplo, durante el periodo de diciembre de 2022 a marzo de 2023, en medio del contexto de crisis, el Perú publicó su posición tajante en Twitter y en la página web en respuesta a las declaraciones de mandatarios de países como México, Colombia, Chile y Ecuador. Tanto el *tweet* como el comunicado oficial fueron replicados en la prensa nacional e internacional.

#### 4. Organizaciones internacionales

Al momento de comunicarse, el MRE reconoce la importancia del rol desempeñado por las organizaciones internacionales. Así como sucede con los



Gobiernos de otros países, los canales de comunicación de la Cancillería cumplen un doble propósito: por un lado, transmiten información de manera unilateral al dirigirse a las organizaciones internacionales y, por otro lado, funcionan de manera conjunta, ya que las organizaciones internacionales también emiten mensajes, lo que propicia un intercambio de información. En esta misma línea, Twitter, con un enfoque más político, se ha erigido como una plataforma en la que se genera una conversación entre el MRE y las organizaciones internacionales.

Además de los canales de comunicación digitales oficiales del MRE, el contacto con las organizaciones internacionales se da también a través de las representaciones permanentes en el exterior, específicamente a cargo de los funcionarios diplomáticos.

Las organizaciones internacionales son actores influyentes en la política exterior peruana y a través de sus propios medios de comunicación también exponen sus posiciones frente a nuestro accionar. Así, organismos como la ONU y OEA se han pronunciado en numerosas ocasiones acerca de la situación del Perú.

##### 5. Población extranjera

Dado el ámbito de actuación del MRE, es fundamental considerar a la población extranjera como un potencial público receptor de los mensajes emitidos por la institución. A pesar de las diferencias en el idioma en la mayoría de los casos, la comunicación debe ser clara y sencilla para asegurar que sea fácilmente comprensible y, en caso necesario, se pueda traducir.

Un punto a resaltar es que la comunicación frente a la población extranjera se da principalmente en las misiones en el exterior, ya sea a través de los funcionarios diplomáticos, las actividades realizadas o sus redes sociales. De manera adicional, también se lleva a cabo hacia los extranjeros residentes en nuestro país, quienes acuden a sus embajadas y consulados, entidades amigas del MRE y que se erigen como instituciones representantes de sus países de origen.

## 6. Entidades públicas de los tres niveles de gobierno y organismos constitucionales autónomos

Por su propia naturaleza gubernamental, el MRE es un ministerio que comprende la importancia de mantener una comunicación fluida y efectiva con las demás entidades públicas. En este contexto, se identifican diversos temas transversales que requieren la colaboración del MRE con otras instituciones. A modo de ejemplo, se destaca la colaboración en el ámbito de migraciones con el Ministerio del Interior, el tema del comercio con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la gestión y promoción cultural con el Ministerio de Cultura.

La relación de comunicación entre el MRE y otras entidades públicas se caracteriza por ser de suma importancia para el funcionamiento eficiente del gobierno. Esta conexión multifacética implica una coordinación estratégica constante en temas de interés nacional e internacional. A través del intercambio de información, ambas partes colaboran en la toma de decisiones informadas, abordando cuestiones que requieren un enfoque conjunto. Similar a la diplomacia entre naciones, se practica una diplomacia interinstitucional para construir relaciones positivas y resolver desafíos de manera colaborativa. La comunicación efectiva se formaliza a través de protocolos y canales específicos, asegurando la transparencia en acciones y decisiones, lo que contribuye a la rendición de cuentas. Además, esta relación se intensifica durante las crisis, donde la coordinación entre entidades es crucial para una respuesta ágil y eficaz a situaciones imprevistas. En resumen, la comunicación entre el MRE y otras entidades públicas es esencial para la cohesión y el éxito de las iniciativas gubernamentales.

## 7. ONG y sociedad civil

Enmarcado en un contexto en el que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y los grupos de la sociedad civil tienen un mayor impacto en el proceso de toma de decisiones, el MRE debe considerar a estos actores al emitir mensajes hacia el público. Con un enfoque particular en

cuestiones sensibles, el MRE es consciente de la influencia que sus comunicaciones pueden tener. Por lo tanto, factores como la redacción, la elección de palabras y el tono de la comunicación deben ser manejados con responsabilidad y conocimiento.

Entre las formas de relacionarse las ONG y los grupos de sociedad civil frente al MRE surgen las siguientes:

- **Influencia en la agenda:** estos actores tienen una influencia creciente en la agenda de política exterior al abogar por temas de interés. Utilizan diversos mecanismos para promover que el gobierno tome en consideración sus argumentos y los integre en su agenda internacional.
- **Seguimiento y evaluación:** estos actores pueden realizar seguimiento y evaluación de las acciones clave del gobierno en los temas que defienden. De esta manera, garantizan que los esfuerzos se lleven a cabo de manera efectiva en estas áreas.
- **Participación:** Al igual que en algunos países donde se invita a los ciudadanos a participar en la formulación de políticas en asuntos exteriores, existe la posibilidad de que tanto las ONG como los grupos de la sociedad civil puedan formar parte de estos procesos. Las diversas perspectivas aportadas por estos actores pueden enriquecer los resultados finales.

### ***Canales de Comunicación***

El MRE cuenta con diferentes canales de comunicación para transmitir información desde adentro de la institución hacia el exterior de esta misma. Entre los principales se encuentran:

- el sitio web institucional,
- las redes sociales del MRE,
- las oficinas desconcentradas,
- las misiones en el exterior -embajadas, consulados y representaciones permanentes-,
- las conferencias de prensa,

- los comunicados oficiales,
- las entrevistas a autoridades oficiales,
- los documentos oficiales y tratados,
- el portal de Transparencia,
- las publicaciones y material informativo,
- los eventos y reuniones diplomáticos,
- las ceremonias oficiales,
- los actos protocolares,
- intervenciones en espacios bilaterales, regionales y multilaterales, entre otros.

De ello se deduce que la comunicación puede llevarse a cabo a través de diversos canales. Por lo tanto, es crucial que la OGC realice un monitoreo y seguimiento de cada uno de estos canales con el propósito de mantener una comunicación coordinada y, de esta manera, proyectar una imagen e identidad unificadas como institución.

### ***Tono de la Comunicación***

El tono de comunicación es la manera cómo la institución se expresa frente al público objetivo. Según el análisis realizado, la comunicación del MRE se caracterizaba por ser originalmente informativa y formal frente a los diversos públicos objetivos, principalmente la prensa y la población. Sin embargo, en la actualidad, puede variar según el canal de comunicación que se utilice.

Es cierto que existen matices en función del canal de comunicación y, a noviembre de 2023, el canal que presenta un tono de comunicación más flexible es TikTok. Dado que está orientado hacia un público más joven, el tono utilizado es más amigable, cercano, directo y con un carácter divertido.

### ***Análisis FODA***

Con la finalidad de comprender las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que enfrenta el aspecto comunicacional del MRE, se realizó el siguiente cuadro:

**Tabla 14**

*Descripción del FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Institución con más de doscientos años de trascendencia, reconocida a nivel nacional e internacional.</li> <li>● El MRE es un ministerio que cuenta con una imagen posicionada de manera positiva en el país.</li> <li>● Singularidad de los temas que aborda el MRE. Estos temas, que incluyen la política exterior, las relaciones internacionales, la cooperación internacional y la diplomacia, son exclusivos de la competencia del MRE.</li> <li>● Incremento de la importancia y del rol que cumple la comunicación del MRE para el logro de los objetivos de política exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta rotación del personal diplomático, lo cual dificulta la consecución de objetivos en la OGC.</li> <li>● En situaciones de crisis, las funciones y roles pueden superponerse, en lugar de complementarse.</li> <li>● Al ser una institución pública, cuenta con diversos públicos objetivos y es un reto comunicarse adecuadamente con cada uno de ellos.</li> <li>● Falta de instrumentos de gestión comunicacional que brinden los principales lineamientos del MRE en materia comunicacional.</li> <li>● La OGC se ha construido en torno a las necesidades y</li> </ul>

- 
- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor asignación de recursos para la OGC.</li> <li>● La OGC cuenta con un equipo interdisciplinario.</li> <li>● La OGC cuenta con funcionarios administrativos con experiencia y especialización en temas de comunicación.</li> <li>● Apoyo y compromiso de la Alta Dirección.</li> <li>● La comunicación formal y respetuosa del MRE es una ventaja en el ámbito diplomático y en la interacción con otros actores internacionales.</li> </ul> | <p>demandas de contextos específicos.</p> |
|--|---|

---

*Oportunidades*

*Amenazas*

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● La expansión y diversificación de canales de comunicación, como las redes sociales y plataformas digitales, ofrecen oportunidades para llegar a una audiencia más amplia.</li> <li>● El incremento de nuevas tecnologías permite implementar nuevos formatos de comunicación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● El contexto político, económico y social del Perú impacta en la comunicación del MRE.</li> <li>● Existe un aumento de la proliferación de desinformación y noticias falsas en el mundo.</li> <li>● Los conflictos internacionales pueden afectar negativamente la percepción y la efectividad</li> </ul> |
|---|---|
-

- 
- Las buenas prácticas de otras cancillerías en el mundo pueden ser replicadas en la institución.
  - Importancia creciente de la comunicación a nivel mundial en instituciones públicas y privadas.
- de la gestión comunicacional del MRE.
  - Los cambios en el sistema internacional generan nuevos desafíos para la diplomacia.
- 

## **Segunda Parte: Propuesta Comunicacional**

### **Construcción de un Manual de Marca y un Manual de Redes Sociales**

El MRE es una institución gubernamental con una presencia que abarca más de cien sedes oficiales a nivel nacional e internacional. Su extenso alcance plantea un desafío considerable para la organización, pues debe mantener una comunicación articulada en cada uno de los puntos de contacto con diversos públicos, asegurando que la identidad e imagen del MRE se refleje de manera consistente en todos los lugares. Para lograr este objetivo, al igual que ocurre dentro del sector privado, es imprescindible que el MRE cuente tanto con un manual de marca, así como un manual de uso de redes sociales. Ambas herramientas actúan como guías que permiten alinear la identidad de la institución en todas sus sedes oficiales, lo que garantiza una representación uniforme y coherente del MRE en todo el mundo y, por ende, del Perú. Según Eskiev (2023), un manual de marca es un documento formal que representa la identidad de la marca y se identifica como un conjunto de normas, reglas y principios a los cuales la marca se adhiere (p. 1). Por su parte, el manual de uso de redes sociales es un documento que contiene los principales lineamientos que deben ser respetados al momento de utilizar las redes sociales.

Es preciso señalar diversas consideraciones relacionadas con la elaboración de ambos documentos. En principio, en el Perú, la PCM es la entidad que brinda los lineamientos comunicacionales transversales a todos los ministerios y organismos adscritos al Poder Ejecutivo. En este marco, la PCM ha desarrollado en los últimos años ciertas herramientas como el Manual de Identidad Visual y el Manual de Estilo de Redes Sociales del Poder Ejecutivo. Según los encargados de redes sociales del MRE, la Cancillería se adhiere a las directrices de carácter obligatorio de la PCM, pero mantiene cierto margen de flexibilidad. En consecuencia, las herramientas realizadas por el MRE deben ser acorde a las instrucciones de la PCM.

Otra consideración se refiere a que el MRE se encarga de conducir y ejecutar la política exterior del Perú, por lo que en su calidad de representante del país en el exterior, transmite la imagen del país al público extranjero. En este contexto, resulta pertinente mencionar el lugar que ocupa el concepto *marca país* en los esfuerzos comunicacionales del MRE para alinear su comunicación en sus sedes oficiales. Para efectos de esta propuesta, el concepto de *marca país* destaca por ser una herramienta relacionada íntimamente con el objetivo de posicionar al Perú en la esfera internacional. La relación de interrelación se manifiesta de las siguientes formas:

- Al alinear la identidad visual del MRE en todos sus puntos de contacto, inherentemente se construirá una imagen coherente y consistente de la entidad gubernamental peruana y, por tanto, del Perú. Al lograr este objetivo, la mejora en la comunicación de la Cancillería contribuirá a la percepción de la *marca país*, pues una gestión comunicacional exitosa, permite fortalecer la imagen del país y fomentar una marca país positiva.
- La mejora en la comunicación del MRE permitirá que los principales valores, intereses y objetivos del Perú puedan ser transmitidos de manera eficiente y que estos elementos influyan positivamente en la percepción de la *marca país*.
- La Cancillería desempeña un papel clave en la comunicación de la estrategia de la *marca país*. A través de un manejo adecuado de su gestión



comunicacional, puede contribuir a la coherencia e imagen de la marca país. Por estar enfocados en el mismo campo de acción, muchas cancillerías del mundo gestionan la estrategia de la *marca país*, lo que permite construir sinergias con resultados consistentes en el tiempo.

Al cierre del recojo de información para esta investigación, la construcción del manual de marca y del manual de uso de redes sociales se encontraba en proceso de aprobación. Según los integrantes del equipo de la OGC, el énfasis del manual de marca está en la identidad visual del MRE. Entre los cuales destacan: (i) los usos adecuados y no adecuados del logotipo; (ii) la paleta de color y tipografía; (iii) las versiones de color; (iv) las dimensiones del logotipo; (v) las variantes del logotipo; (vi) el uso del logotipo de las embajadas, consulados, representaciones permanentes y oficinas desconcentradas; (vii) el uso del logotipo en los soportes físicos (hoja membretada, folder); (viii) el uso del logotipo en los soportes digitales (firma electrónica, presentaciones); y (ix) línea gráfica institucional (diseño para redes sociales, backing, banner), entre otros elementos.

En lo referido al manual de uso de redes sociales actual, este está compuesto por: (i) la identidad digital del MRE; (ii) las políticas de uso de las redes sociales; (iii) la comunidad digital y su participación; (iv) el ecosistema digital; (v) los procesos para la gestión de contenidos y web; (vi) el estilo de redacción; (vii) el monitoreo digital; (viii) la gestión de crisis digital; y (ix) las campañas digitales. Se destaca que el documento es completo y, para ser el primer esfuerzo en este sentido, brinda la información necesaria.

### ***Propuesta***

El manual de marca de toda institución cumple, en términos sencillos, la función de ser un documento organizacional que, al ser revisado por cualquier persona, brinda una visión clara de lo que representa la institución, cuáles son sus principales propósitos y otros elementos que la distinguen de las demás. Entre los componentes principales también se incluye la identidad visual, lo que nos indica que este es un elemento más, pero no el único. En el caso del MRE, debido a la

alta rotación de los funcionarios diplomáticos, este documento contribuirá a mantener la consistencia y la claridad en la comunicación del MRE hacia los distintos públicos objetivos. Eskiev (2023) señala que el manual de marca contiene todos los valores fundamentales, la misión y los principios de posicionamiento, en definitiva, incluye todos los atributos principales de la marca (p. 1). No obstante, existen diversos tipos de manual de marca: complejo, standard, manual de uso de logo, entre otros.

Seguido a ello, se considera que el manual de marca actual puede ser complementado con los siguientes componentes:

- Capítulo sobre la introducción al MRE: se sugiere que en este apartado se proporcione la principal información acerca del MRE, con el fin de asegurar que todos los miembros de la organización compartan una comprensión uniforme sobre la institución.
  1. Qué somos: el MRE es una entidad perteneciente al Poder Ejecutivo que tiene como ámbito de acción el Sector de Relaciones Exteriores<sup>19</sup>.
  2. Composición del MRE: está compuesto por la Cancillería con sede en Lima, las oficinas desconcentradas en el Perú, los órganos del servicio exterior -embajadas, consulados y representaciones permanentes, las oficinas consulares, las delegaciones oficiales, las misiones especiales y las oficinas comerciales en el exterior, junto con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
  3. Ámbitos de competencia: el MRE ejerce funciones en (i) Política Exterior; (ii) Relaciones Internacionales; y (iii) Cooperación Internacional.
  4. Propósito principal
  5. Misión y visión del MRE
  6. Valores principales de la institución
  7. Posicionamiento de la institución
  8. Ventaja diferencial del MRE

---

<sup>19</sup> Según la Ley de Organización y Funciones del MRE, Ley n° 29357.

- Capítulo sobre la identidad verbal del MRE:
  1. Principales objetivos comunicacionales
  2. Principales pilares comunicacionales
  3. Públicos objetivos
  4. Canales de comunicación
  5. Tono de comunicación

Por otro lado, en el manual de uso de redes sociales pueden añadirse los siguientes elementos:

- Plantillas: Tomando como referencia el Manual de Redes Sociales del Ministerio Relaciones Exteriores de Panamá, resulta esencial proporcionar las plantillas correspondientes al contenido compartido en las plataformas de redes sociales. Esto implica que el equipo de comunicaciones deberá crear plantillas base para cada red social y ponerlas a disposición como descargas para los usuarios interesados en utilizarlas. Esta medida fomentará una mayor uniformidad en lo que respecta a los formatos de contenido publicado.
- Anexo con registro de cuentas: Dado que es un documento que tiene fines digitales, este también debe ser digitalizado. Esto abrirá la oportunidad de crear un enlace hacia una lista de cuentas registradas por cada una de las misiones en el exterior, la cual debe estar organizada por cada red social. El registro y seguimiento adecuado de estas cuentas garantizará que todos los miembros de la organización tengan acceso a la información y estén al tanto de la presencia digital del MRE.
- Prácticas efectivas y desacertadas: Sin necesidad de incidir en los responsables de las publicaciones, es fundamental incorporar una sección que presente ejemplos de prácticas efectivas y desacertadas en las redes sociales. En ocasiones, la información que se comunica de manera visual,

en lugar de hacerlo mediante texto, ofrece una mayor capacidad de comprensión para quienes la observan.

### **Proceso Interno: Comprender Nuestra Identidad y Nuestro Lugar en la Institución**

Por los elementos mencionados en el apartado para la construcción de un manual de marca y de uso de redes sociales, es posible que al inicio la institución no disponga de información precisa y consensuada sobre su propia identidad. Si bien existen normativas que brindan ciertos parámetros sobre la identidad de la institución, debe iniciarse un proceso de diagnóstico interno en el que participen tanto los miembros del más alto nivel hasta los de niveles inferiores. Sin un estudio previo de la situación de la institución, resulta imposible mejorar la comunicación (E. Bertarelli, comunicación personal, 13 de octubre de 2023).

El punto de partida es preguntarnos ¿quiénes somos como institución?, ¿cuál es nuestro propósito o la razón de existir de la institución? Para responder estas preguntas, en principio, es necesario remitirse a documentos de gestión como el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y el Plan Estratégico Institucional (PEI). Estos documentos son elaborados por cada uno de los ministerios y presentan la estrategia a seguir para lograr los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 y la Política General de Gobierno. La información para responder a la pregunta ¿quiénes somos? está presente en el PEI, en donde se indica la descripción del MRE, el ámbito de competencia y su composición. Asimismo, están presentes los principales lineamientos institucionales. Cabe enfatizar que el actual PESEM originalmente tenía una vigencia del 2015 al 2021, pero tras dos ampliaciones, se extendió su vigencia hasta el 2026<sup>20</sup>, por lo que el que regirá desde el 2026 se encuentra en proceso de redacción. En cuanto al PEI, este también fue ampliado del 2020 al 2026<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> A través de la Resolución Ministerial N°0657-2021-RE se amplió al año 2025. Posteriormente, a través de la Resolución Ministerial N°0564-2022-RE se amplió al año 2026.

<sup>21</sup> Con Resolución Ministerial N°0077-RE se amplió al año 2026.

Con el fin de contrastar si la información es de conocimiento de los miembros del MRE, se puede iniciar un proceso de *focus group*, una técnica de investigación en el que se reúne un pequeño número de personas (entre seis a diez personas) para discutir un tema en específico. Generalmente, este proceso es llevado a cabo por los encargados de gestionar el área de Recursos Humanos, pero en el caso del MRE, se propone que exista una sinergia entre la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina General de Comunicación. Los resultados obtenidos a partir de las intervenciones de los asistentes podrán brindar información relevante acerca de la institución. Lo más recomendable es realizar diferentes sesiones de *focus group* que permitan la participación de miembros del MRE de todos los niveles, incluso a pesar de la ubicación geográfica haciendo uso de las nuevas tecnologías. Es imprescindible señalar que, por la misma pertenencia a la institución, pueden presentarse ciertos sesgos al momento de emitir intervenciones, por lo que la medición de la percepción externa es un elemento fundamental en el diagnóstico. Enfocado en este objetivo, se sugiere realizar encuestas sobre la percepción de la institución a públicos externos como la ciudadanía en el Perú y en el exterior.

A su vez, surgirán las preguntas que guían a toda organización: ¿cuál es nuestra misión? y ¿cuál es nuestra visión? Por un lado, la respuesta a la primera pregunta está presente en el PEI, en el que se menciona la misión del MRE y, por otro lado, la visión está plasmada en el PESEM, la cual parte del escenario apuesta que contempla la aspiración del MRE en el periodo de trabajo contemplado en el documento. En muchas ocasiones, los documentos de gestión son de difícil comprensión para los lectores, por lo que se recomienda que las respuestas a las principales interrogantes se encuentren presente en el manual de marca de manera fácil y con un lenguaje claro. En este sentido, basándose en la información disponible, las más altas autoridades de la institución deben tener conocimiento y corroborar que sea acorde a las demandas de los tiempos actuales. Es importante mencionar que como en toda institución, la misión y visión estarán sujetas a evaluación continua y deberán ser revisadas periódicamente.

En relación a los valores de la institución, se puede llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas o *brainstorming*, con el fin de identificar los valores clave que rigen a la institución y su funcionamiento. Posteriormente, los diez principales valores, elegidos por consenso, pueden ser contrastados con los demás miembros del SDR a través de una votación. Los valores que reciban la mayor cantidad de votos serán los que finalmente sean establecidos. Cabe resaltar que ello estará íntimamente ligado a los documentos de gestión.

Respecto al posicionamiento de la institución y la ventaja diferencial del MRE, estos implican en su construcción la participación de tanto el público interno y externo del MRE. Por un lado, el posicionamiento de la institución es de carácter exclusivamente externo, pues se identifica como el lugar que ocupa el MRE en la mente de la audiencia externa, es decir, cómo es percibido. Por otro lado, la ventaja diferencial presenta un doble componente: uno interno, pues los miembros del SDR, gracias a su experiencia y conocimiento de la institución, puede resaltar la característica principal que distingue al MRE de otras instituciones; y otro externo, donde la opinión y percepción del público externo puede complementar la perspectiva interna y proporcionar una evaluación sincera de los resultados. En este marco, es imperativo contar con la participación activa de los Jefes de la OGC y de ORH.

Para garantizar que todos los miembros del MRE se encuentren involucrados, es esencial que desde el inicio del proceso se realice una campaña interna de comunicación, a fin de explicar el propósito fundamental de las acciones que se están emprendiendo. El público interno, compuesto por los funcionarios diplomáticos y administrativos, al tener conocimiento de lo que sucede dentro de la institución tendrán una mayor tendencia a sentirse parte de esta misma y cumplirán de manera más eficiente su rol como portavoces del MRE.

En esta línea, la realización de una presentación final, a través de un formato híbrido, permitirá comunicar los principales resultados. Ello marcará el

inicio de un proceso de fidelización con la institución. El recurso humano es fundamental, por lo que, idealmente, cada miembro deberá sentirse identificado con el MRE y ser consciente de su contribución en la consecución de los objetivos de política exterior.

Tras la obtención de las respuestas a las preguntas establecidas, se inicia una segunda fase centrada principalmente en la comunicación del MRE. Esta etapa requiere una participación activa de todos los integrantes de la OGC. En este sentido, tanto el jefe, los coordinadores y los responsables de las herramientas de comunicación deben establecer reuniones en un tiempo determinado con el propósito de responder a las principales interrogantes comunicacionales. Una vez que se haya llegado a una decisión consensuada, esta debe ser presentada, en primer lugar, a la Secretaria General -por su dependencia directa a esta misma- y, en segundo lugar, al Despacho Ministerial y Viceministerial. Con la aprobación de estas instancias, se podrán establecer los principales lineamientos comunicacionales que regirán toda la comunicación en el MRE. Estos actuarán como un marco que orientará las acciones a seguir.

### **Construcción de un Plan Institucional de Comunicaciones**

Los principales lineamientos comunicacionales están relacionados con la teoría, pero, en la realidad, también debe existir un marco a seguir en la práctica. El plan institucional de comunicaciones es un documento de gestión complementario que se enfoca en mencionar los principales objetivos específicos y, de ello, describir las pautas sobre cómo se lograrán por cada uno de los públicos objetivos. El esquema básico comprende:

1. Resumen ejecutivo del documento
2. El contexto actual de la organización, incluido el FODA
3. La identificación de los objetivos específicos
4. El plan a seguir por cada uno de los objetivos específicos SMART (por su traducción al español: específico, medible, alcanzable, relevante, tiempo específico)

#### 4.1. Identificación del mensaje central a difundir

- 4.2. Emisor del mensaje
- 4.3. Receptor del mensaje (público objetivo definido)
- 4.4. Cronograma (cuándo se comunica)
- 4.5. Todo de comunicación (cómo se comunica)
- 4.6. Tácticas comunicacionales (acciones)
- 4.7. Estrategia de canales de comunicación/medios (dónde se comunica)
- 4.8. Métricas y evaluación

Partiendo del análisis en el que se identificaron más de cinco públicos objetivos del MRE, el plan de comunicación institucional debe incluir una estrategia de comunicación específica por cada uno de ellos. Además, dado el entorno dinámico de las comunicaciones, este plan debe ser evaluado y actualizado anualmente con el fin de garantizar que se siga comunicando de la manera más adecuada posible. Si hay un cambio en la dirección de la OGC, el nuevo responsable dispondrá de un documento que detalle las principales acciones de comunicación a seguir, lo que garantizará la continuidad de los esfuerzos de la gestión anterior. Es importante resaltar las afirmaciones de Rodríguez y Poveda (2017), mencionados con anterioridad en el capítulo I. Ellos subrayan la necesidad, en la ejecución de la diplomacia, de establecer una comunicación efectiva mediante la creación e implementación de estrategias adaptadas a las características del entorno contemporáneo.

### **Complementos a la Gestión Digital**

La gestión digital del MRE ha experimentado mejoras significativas en los últimos años y, siguiendo las siguientes recomendaciones, podrá continuar avanzando en esta dirección.

#### ***Mejora en la Visibilidad Digital del MRE***

El MRE es también conocido comúnmente como Cancillería. Como se presentó previamente en la Figura 1, la denominación “Cancillería Perú” está



presente en todas las herramientas digitales, excepto en la red social Facebook, en la página web y en la búsqueda orgánica en donde aparece como “Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú”. Esto puede plantear problemas en la visibilidad digital de la institución, ya que el uso de dos nombres diferentes puede confundir a los usuarios al buscarla. En este contexto, tanto la página web como la aparición del MRE en la búsqueda orgánica son dos espacios en donde no se pueden realizar modificaciones. Asimismo, en el Facebook, el nombre es por directriz de la PCM y, de ser cambiado, iría en contra de las instrucciones. Por ello existen dos opciones:

- Modificar el nombre oficial en las cuentas de Instagram, Twitter, YouTube y TikTok a “Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú”;
- Añadir en la descripción de cada una de las cuentas oficiales el nombre oficial “Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú”, con el propósito de que al realizar la búsqueda, el buscador detecte el conjunto de palabras en la cuenta oficial y, de esta forma, lo muestre al usuario. Se recomienda mantener la misma descripción en todas las cuentas oficiales.

Asimismo, es crucial destacar la presencia de herramientas específicas en el ámbito del Marketing Digital diseñadas para potenciar la visibilidad digital de las instituciones. Este enfoque estratégico, adaptable al caso del MRE representa una oportunidad significativa para innovar en la forma en que se presenta y comunica la labor de la entidad en los entornos digitales. La implementación de estas herramientas puede no solo mejorar la visibilidad del MRE, sino también fortalecer la conexión con audiencias clave a nivel nacional e internacional, generando un impacto positivo en la percepción pública y en la efectividad de la comunicación institucional.

### ***Modelo SDTC***

El Modelo SDTC (por sus siglas en inglés: See, Think, Do, Care) permite comprender de manera más completa el proceso de búsqueda del usuario. Como afirma Gupta (2020) esta herramienta diseñada por Avinash Kaushik facilita la comprensión de la intención de búsqueda y el proceso que sigue el usuario para

localizar la información que necesita. Si bien esta herramienta es utilizada en el sector empresarial también puede ser aplicada en el sector público. Enmarcado en el caso del MRE, puede ayudar a determinar si las iniciativas generadas abarcan todas las etapas de consideración del usuario. Su aplicación es posible de la siguiente manera y está enfocada en la ciudadanía desde la perspectiva de ver, pensar, hacer y cuidar.

1. Ver: se identifica la mayor cantidad de personas a la que se puede dirigir la institución. Para el MRE, resulta importante aumentar la visibilidad de la organización entre el público dando a conocer la institución, sus funciones y su relevancia. El contenido generado puede ser más llamativo.
2. Pensar: se identifica la mayor cantidad de usuarios a la que se puede dirigir la organización, pero que además muestran un interés particular. En esta etapa, desde el MRE, se busca que las personas comprendan la importancia y el valor de la institución. El contenido generado puede ser más educativo.
3. Hacer: se identifica la mayor cantidad de audiencia a la que se puede dirigir la institución, pero que además, realizan acciones concretas en torno a esta. El contenido debe guiar a la interacción. Por ejemplo, realizar interacciones en las redes sociales del MRE.
4. Cuidar: en esta etapa, una vez realizada una acción concreta, el fin es establecer una relación a largo plazo con la comunidad. El contenido debe guiar a la fidelización. Por ejemplo, brindando información con valor agregado para la ciudadanía.

### ***ZMOT***

La herramienta ZMOT (Zero Moment of Truth o también conocida como el Momento Cero de la Verdad) creada por Google puede ser aplicada para entender de manera más detallada la interacción entre el MRE y los públicos objetivos, en este caso, los ciudadanos peruanos. Lecinski (2011) menciona que Google define al ZMOT como el momento donde el Marketing ocurre, donde la información sucede, y donde los consumidores hacen elecciones que afectan el éxito y el fracaso de casi todas las marcas del mundo (p. 9). Es un nuevo

momento de toma de decisiones que ocurre cien millones de veces al día en dispositivos de todo tipo. El ZMOT comprende cuatro etapas clave:

1. Estímulo: el estímulo es cualquier evento, anuncio o noticia acerca del MRE o de temas de su competencia como política exterior, relaciones internacionales, cooperación internacional y diplomacia, que generan un interés en los ciudadanos.
2. Momento Cero de la Verdad: tras la generación de un interés particular, los ciudadanos recurren a los buscadores en línea, redes sociales o páginas web para buscar más información sobre la entidad. En esta etapa, el ciudadano está en búsqueda de tener una mayor comprensión del tema relevante y tiene el primer contacto con la institución. La OGC debe tener en cuenta los posibles Momentos Cero de la Verdad de los usuarios para poder responder de manera eficaz a sus demandas de información.
3. Primer momento de la verdad: una vez que el ciudadano ha investigado y se encuentra informado, puede tomar decisiones conscientes e informadas. Por ejemplo, seguir a la institución en redes sociales para estar informado sobre los temas que le interesan.
4. Segundo momento de la verdad: en este punto, la experiencia propia de un usuario con el MRE es comunicada a un par, lo que se convierte en el Momento Cero de la Verdad de un nuevo usuario.

### Figura 3

*Proceso ZMOT (Momento Cero de la Verdad en su traducción al español)*



*Nota.* La figura presenta las cuatro etapas que componen el proceso ZMOT (Momento Cero de la Verdad en su traducción al español).

### ***Mejorar el Conocimiento sobre el Público Objetivo***

Para comprender más a fondo a los públicos objetivos, es crucial emplear herramientas que faciliten la identificación de las motivaciones, necesidades y deseos fundamentales de los usuarios, lo que comúnmente se conoce como *insights*.

#### ***Buyer Persona***

Según Revella (2015), la útil herramienta del *buyer persona* permite imaginar al público objetivo como personas reales, con vidas familiares, roles y preocupaciones humanas. El *buyer persona* crea un vínculo más humano con personas que posiblemente nunca conocerán en persona, lo que a su vez contribuye a una planificación más precisa de las acciones de comunicación.

En el *buyer persona* se incluyen elementos como el nombre de la persona, características sociodemográficas, descripción de la personalidad, sus principales intereses y otros elementos que brindan un panorama integral sobre el usuario.

La creación de perfiles dependerá de la cantidad de públicos objetivos a los que se dirige la institución, y es posible que incluso en cada uno de estos grupos existan múltiples perfiles.

### ***Empathy Map***

Un mapa de empatía se convierte en una herramienta que facilita la comprensión de la percepción de otro individuo al resumir datos previamente adquiridos acerca de esa persona a través de la representación visual de sus expresiones, acciones, observaciones y escuchas. Asimismo, se identifican las preocupaciones, miedos y frustraciones, deseos y necesidades de los individuos y en lo que los hace felices (Cairns et al., 2021). Como señalan Dam y Teo (2020), el mapa de empatía presenta cuatro áreas fundamentales en las que enfocar nuestra atención, ofreciendo de este modo un panorama global de la vivencia de un individuo.

Los cuatro cuadrantes abarcan lo que el usuario expresó, sus acciones, sus pensamientos y sus emociones. Identificar lo que dijo y hizo el usuario es relativamente sencillo. No obstante, para discernir sus pensamientos y emociones, es necesario basarse en observaciones y un análisis detenido de cómo suelen reaccionar y comportarse ante diversas actividades, sugerencias, conversaciones, entre otros aspectos (Dam y Teo, 2020).

### **Protocolo de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis**

Las crisis siempre han sido parte de la experiencia humana; sin embargo, en la actualidad existen diversos factores que dificultan la búsqueda de soluciones ante estas. En un mundo globalizado e interconectado, la velocidad de transmisión de la información a largas distancias ha aumentado de manera significativa, lo que implica que las crisis que afectan a las instituciones se hacen más ampliamente accesibles al público en general. Además, cada vez más actores tienen la capacidad de expresar sus opiniones, ejercer influencia en la opinión pública y desempeñar un papel activo en el proceso de toma de decisiones.

Pese a ello, la propagación de la desinformación y la polarización política añade un grado de complejidad a las crisis, convirtiéndolas en desafíos multifacéticos. En este contexto, las nuevas tecnologías se presentan como herramientas poderosas para abordar las crisis de manera más eficiente, pero al mismo tiempo plantean desafíos nuevos y desconocidos.

Además, la resistencia al cambio puede surgir como un obstáculo significativo para la implementación de soluciones efectivas en un entorno en constante evolución. En resumen, la combinación de una comunicación global rápida, la proliferación de actores influyentes y las complejidades asociadas con la desinformación y la resistencia al cambio crea un entorno desafiante para que las instituciones enfrenten y resuelvan las crisis de manera eficiente.

Según Piñuel (2002), la crisis implica un cambio repentino entre dos momentos, el cual impacta en la imagen y el equilibrio de una organización dado que entre ambos momentos (antes y después de la crisis) se desencadena un evento inesperado que implica que la organización deba reaccionar ante sus públicos. La magnitud dependerá de la percepción externa de los acontecimientos y la reacción de la institución frente a estos. En este sentido, todas las instituciones son propensas a enfrentar crisis, ya que estas están inherentemente relacionadas con su funcionamiento cotidiano. Además, Cierva (2015) agrega que las crisis pueden ser percibidas como amenazas, pero también como oportunidades.

Ante esta situación, numerosas instituciones han adoptado un enfoque proactivo, implementando mecanismos de respuesta que garantizan la continuidad de su funcionamiento interno y minimizan el impacto de las crisis. Uno de estos mecanismos es la realización de un protocolo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis, el cual contiene las acciones planificadas para contener las crisis en su totalidad, a la vez que se mantiene la operatividad de la institución.

La comunicación desempeña un papel fundamental en la gestión de crisis y se reconoce como un componente imprescindible. Una gestión de crisis eficaz implica una comunicación continua con las partes interesadas o *stakeholders*. Por ello, en el proceso de creación de este documento, se requerirá la colaboración conjunta de todos los miembros de la organización.

Al momento de iniciar la redacción de un protocolo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis se deben tener en cuenta tres momentos claves: antes de la crisis, durante la crisis y después de la crisis. En cada uno de estos, las acciones establecidas tendrán distintos propósitos. En términos generales, la etapa previa a una crisis implica anticiparse y detectar los posibles factores desencadenantes. Durante la crisis, se toman acciones específicas para mitigarla. Después de la crisis, se evalúan las acciones realizadas y se identifican oportunidades de aprendizaje.

La gestión de la comunicación en situaciones críticas cumple con ciertas características como la proactividad del equipo, el enfoque estratégico, la consideración de los *stakeholders*, la respuesta rápida a dudas y/o consultas, el establecimiento de canales de comunicación sólidos, entre otros.

A pesar de que un protocolo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis es una valiosa herramienta para gestionar situaciones críticas de manera efectiva y proporciona las principales directrices en materia de comunicación, cada crisis deberá ser abordada según sus propias características. Es probable que algunos elementos del documento se apliquen completamente, mientras que otros sean aplicados de manera parcial. El objetivo primordial es la mitigación de la crisis y la reducción de su impacto en la institución, por lo que la elección de la solución y las acciones a seguir se ajustarán al contexto específico.

## Recomendaciones

Durante el diagnóstico realizado, se identificaron aspectos que requieren atención especial en el ámbito comunicacional. En este sentido, la comunicación debe considerarse como un sistema integral compuesto por diversos elementos que deben funcionar en conjunto de manera armónica. En otras palabras, cualquier deficiencia en uno de estos componentes puede tener un impacto significativo en los demás, lo que resultaría en una comunicación inadecuada y poco eficiente en la institución.

- Se destaca la importancia de la continuidad en la práctica comunicacional, por lo que se sugiere que las iniciativas trasciendan la gestión de los jefes de las oficinas de la OGC, lo cual promueve un compromiso constante en el ámbito comunicacional y evita retrocesos en la gestión de la comunicación.
- El recurso humano en la OGC es esencial. La interacción entre los miembros del equipo, la definición de funciones en situaciones de crisis o estabilidad, la formación constante, la implementación de equipos necesarios y la motivación de los colaboradores son elementos cruciales que deben ser considerados por las más altas esferas de la institución.
- Dada la naturaleza rotativa del SDR, es crucial facilitar la transferencia de información entre los funcionarios entrantes y salientes. Esto garantizará la continuidad de las acciones clave en curso y promoverá una comprensión compartida de las dinámicas de comunicación.
- Se recomienda que el manual de marca del MRE sea uno de los primeros documentos que revise cualquier funcionario diplomático o administrativo que ingrese a la institución. Incluso, de ser posible, puede ser entregado física o digitalmente durante el proceso de inducción.



- El MRE cuenta con una sólida ventaja comunicativa en comparación con otros ministerios debido a la exclusividad de los temas que aborda, como las relaciones internacionales, la política exterior, la cooperación internacional y la diplomacia. Esta singularidad no solo le confiere un posicionamiento privilegiado, sino que también fortalece su capacidad para transmitir de manera efectiva mensajes especializados y estratégicos en el ámbito internacional y nacional.
- El MRE ha mantenido una cierta reserva comunicativa en relación con aspectos políticos. No obstante, en tiempos recientes, ha enfrentado situaciones que han superado esta barrera, lo que resalta la necesidad de estar preparados para afrontar circunstancias excepcionales. Esto implica que se desarrollen estrategias flexibles y eficientes para abordar cuestiones políticas cuando sea necesario, sin comprometer la capacidad de preservar el margen de acción y la promoción de las iniciativas.
- La Cancillería se beneficia de una ventaja significativa: la reputación construida sobre la base de la credibilidad tanto como institución como de sus miembros. En la actualidad, resulta imperativo salvaguardar y resguardar esta reputación frente a posibles influencias externas. Por lo general, la información difundida en nombre del MRE se distingue por su seriedad, conocimiento y fundamentación, generando una respuesta positiva por parte de las audiencias. La propia naturaleza discreta de la actividad diplomática, que ha persistido desde sus inicios, y a pesar de su evolución hacia una mayor apertura, ha contribuido a que los medios de comunicación mantengan un nivel de respeto hacia las acciones emprendidas en materia de política exterior.
- La interacción con la prensa ha experimentado una estrecha y colaborativa evolución, propiciando una notable mejora en el flujo de la información. En la actualidad, se realiza una selección de los medios para difundir la información, estableciendo contacto directo con los responsables. Además,

la tendencia de rebote, especialmente en temas que se buscan promover, resulta beneficiosa para la institución. Una vez que la noticia ha sido publicada en un medio, otros canales informativos la retoman y comparten, simplificando la tarea de difusión. No obstante, esta dinámica puede ocurrir en sentido contrario y ser perjudicial para la institución, por lo que es crucial considerar esta tendencia al momento de comunicar.

- Es fundamental construir sólidos vínculos de confianza con la prensa. En este sentido, revivir y aplicar nuevamente las buenas prácticas establecidas con los periodistas y las principales autoridades de los medios de comunicación podría ser altamente beneficioso para garantizar una gestión efectiva de la comunicación dentro de la institución. Con este propósito, la actualización constante de la base de datos que contiene los contactos de los responsables de los medios de comunicación, así como de los periodistas y líderes de opinión más relevantes, permitirá mantener un contacto directo y efectivo con cada uno de ellos. Esto fortalecerá las relaciones y facilitará la comunicación directa con los actores clave en el ámbito mediático.
- Es importante tener presente que, en numerosas ocasiones, las relaciones forjadas con los contactos clave en los medios de comunicación dependen de los funcionarios encargados de la OP. En este escenario, sería beneficioso instituir prácticas continuas en el tiempo que fomenten relaciones sólidas y constantes con los profesionales de los medios.
- Se percibe una oportunidad significativa en la conexión con los medios de comunicación regionales, una área que aún no ha establecido una relación estrecha hasta el momento. Las ODE desempeñan un papel fundamental como enlaces entre el MRE y la prensa regional. Dada la proximidad de Perú a convertirse en la sede del Foro APEC, la realización de la cumbre en diversas regiones del país demandará un fortalecimiento de los lazos con los medios regionales.

- Se sugiere que se retomen las buenas prácticas en el manejo de relaciones con la prensa, como las llevadas a cabo durante el contencioso sobre delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la CIJ. Durante este tiempo, se adoptó la estrategia de superar el temor a la prensa, fomentando diálogos abiertos con periodistas, no solo de medios tradicionales, sino también de medios no convencionales. El contacto directo con periodistas en diversas regiones desempeñó un papel crucial, brindándoles entrevistas y respuestas exhaustivas a sus preguntas, asegurando su acceso a toda la información necesaria. La capacitación de expertos en diversos campos relacionados con el contencioso resultó ser una estrategia efectiva para gestionar adecuadamente las solicitudes de información de los periodistas. Los desayunos entre periodistas, autoridades y líderes de opinión fueron fundamentales para establecer vínculos de credibilidad. Durante estos encuentros, se compartía información relevante de primera mano sobre el proceso y se facilitaba un diálogo más informal y directo.
- Asimismo, es importante continuar con el proyecto de *media training* implementado en 2014 durante el proceso ante la CIJ y retomado en 2023, el cual implica la capacitación de funcionarios diplomáticos en técnicas de comunicación para transmitir información de manera precisa durante entrevistas. Se considera que tiene potencial para su extensión a todos los miembros del SDR.
- En los meses venideros, se tiene la oportunidad de beneficiarse del intercambio entre el equipo de la OGC y el equipo de comunicaciones de APEC. Existe la posibilidad de que la participación en el Foro APEC permita desarrollar nuevas habilidades comunicativas en los funcionarios. De manera similar a APEC, la presidencia *pro tempore* recién asumida de la Alianza del Pacífico se presenta como una ocasión propicia para instaurar prácticas efectivas en la gestión comunicacional.

- Se subraya la importancia de tener una comprensión integral de los diversos soportes en los cuales se refleja la prensa, con el objetivo de gestionar de manera más efectiva cada uno de ellos, incluyendo la prensa escrita, los portales web de noticias, la prensa televisiva y la prensa radial.
- Para efectos de esta investigación, haciendo uso de la técnica del ecosistema digital, se propuso el análisis del siguiente conjunto de herramientas digitales (ordenados por fecha de creación) como se muestra en la Tabla 6 y Figura 1: Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, Página web y SEO - Búsqueda orgánica en motores de búsqueda. Se afirma que el MRE dispone de una variedad de herramientas digitales que le facilitan la comunicación personalizada con diferentes públicos objetivos, adaptándose a las necesidades comunicacionales específicas. Esta realidad subraya no solo la versatilidad de la institución, sino también su continua evolución al integrar nuevas prácticas en sus funciones tradicionales. Se recomienda seguir con el compromiso del MRE con la modernización y la mejora constante en su capacidad para llegar y conectar con diversos sectores de manera eficiente y efectiva.
- El equipo de la OC es plenamente consciente del papel desempeñado por cada una de las redes sociales del MRE. Por tanto, cualquier decisión de apertura o cierre se fundamenta en una planificación cuidadosa respaldada por argumentos bien pensados. Se recomienda que eventualmente se evalúe la apertura de una cuenta en la red social LinkedIn, pues se identifica como una plataforma en donde la institución puede incluir un nuevo público objetivo: el sector privado.
- Cada red social y plataforma en las que está presente el MRE desempeña un papel único, dirigido a un público específico, con flujos de información, tonos de comunicación, ritmos de publicación y valores agregados distintos. Cada una ofrece diversas modalidades de comunicación que deben ser aprovechadas de manera óptima. En este

contexto, el equipo de la OC debe mantenerse informado sobre las actualizaciones en cada una de ellas.

- Entre los principales temas de interés se encuentran los temas consulares. Estos han destacado por ser particularmente apreciados por los usuarios, generando una alta aceptación y una respuesta muy positiva por parte de la audiencia. Es importante seguir con el enfoque en el ciudadano de a pie, caracterizado por la entrega de información valiosa para los usuarios, pues favorece el fortalecimiento de los lazos entre la institución y la sociedad. La búsqueda por más temas de interés es clave para seguir en esta misma línea de esfuerzo.
- Es esencial que la entrega de información a la OC se realice puntualmente y con la información completa, ya que el proceso que precede a una publicación involucra varias etapas que requieren una gestión adecuada del tiempo y recursos. No obstante, en ocasiones, esto no resulta factible. Por lo tanto, sería ideal proporcionar capacitación en materia de comunicación a los encargados de enviar las solicitudes a la OGC con el propósito de simplificar el procedimiento de publicación. Además, la creciente autonomía de las ODE y de las misiones en el exterior para generar su propio contenido contribuirá a alcanzar este objetivo.
- En la práctica comunicacional, es esencial prestar atención al concepto de SEO, que se refiere a la optimización en los motores de búsqueda, mejorando la visibilidad de una página web en internet. Tras el análisis realizado en Similarweb y los resultados obtenidos, se sugiere lo siguiente: (i) realizar un análisis de la plataforma para identificar posibles mejoras que atraigan a los usuarios; (ii) buscar formas de aumentar el tiempo que los usuarios pasan en la plataforma; (iii) enfocar los esfuerzos en hacer que la versión móvil de Gob.pe sea fácilmente navegable para mantener o aumentar la cantidad de visitantes; y (iv) aprovechar tanto los motores de

búsqueda como Facebook como herramientas para atraer más usuarios a la página web del MRE.

- Se ha identificado que inicialmente, la identidad e imagen proyectada por el MRE, y por extensión del país, no ha sido consistente. En este contexto, es necesario que la comunicación difundida por cada una de las ODE y las misiones en el exterior esté alineada y sea coherente con los principales objetivos de comunicación del MRE. A partir de 2023, se han comenzado a introducir importantes cambios, como la creación de documentos de gestión, como el manual de marca y el manual de uso de redes sociales, así como la realización de capacitaciones, con el propósito de establecer una identidad e imagen más unificada ante la audiencia. En el capítulo III, segunda parte, se proponen elementos que podrían servir como complementos en el contenido de los documentos de gestión comunicacional.
- Debe existir coherencia entre los tres elementos que componen la imagen institucional: lo que la entidad es, lo que quiere proyectar y lo que finalmente la audiencia percibe. Esta representación se fundamenta en la percepción que los *stakeholders* tienen de la institución, derivada de la compleja interacción entre sus experiencias, percepciones, convicciones, emociones y conocimientos en relación con la misma. La edificación de una imagen sólida se fundamenta en una identidad robusta.
- Para cualquier institución, es crucial que todos los puntos de contacto con su público objetivo reflejen la misma esencia. En el caso del MRE, que opera tanto a nivel nacional como internacional, esta armonización resulta esencial. Desde una perspectiva teórica de la comunicación institucional, el MRE se comporta como una marca que emite mensajes a través de diversos canales de comunicación, por lo que la información transmitida en cada uno de estos canales debe ser coherente para construir un posicionamiento adecuado de su identidad e imagen ante los diferentes

públicos a los que se dirige. En esta línea, el análisis realizado desde la perspectiva de una marca ha resultado beneficioso para comprender diversos elementos que componen al MRE, como la misión y visión, el posicionamiento, los valores, la ventaja diferencial, los públicos objetivos (prensa, población peruana, otros países, organizaciones internacionales, otras población extranjera, entidades públicas de los tres niveles de gobierno y organismos constitucionales autónomos y ONG y sociedad civil), los canales de comunicación, el tono de comunicación y la aplicación del FODA.

- Existe la necesidad de incrementar la concientización sobre la comunicación en el MRE. Para lograrlo, es crucial que tanto los funcionarios diplomáticos como los administrativos comprendan la importancia de la comunicación y su rol, así como su papel en este proceso, lo que los hará sentirse involucrados en la gestión de la misma. En este marco, se sugiere implementar un proceso para la creación de un documento que contenga la información clave sobre la institución, como su naturaleza, estructura, ámbito de competencia, misión, valores fundamentales, posicionamiento actual y ventaja diferencial. Este documento podría ser compartido con todos los funcionarios para garantizar que todos manejen la misma información y, de esta forma, puedan comunicar desde un mismo punto de partida. De igual manera, es esencial disponer de un documento que aborde los principales objetivos comunicacionales, junto con los principales pilares, los públicos objetivos, los canales de comunicación y el tono de comunicación adecuado. Considerando la naturaleza internacional del MRE, se sugiere que estos documentos estén disponibles tanto en formato impreso como digital, garantizando que sean accesibles para todos, independientemente de su ubicación geográfica. Es crucial que todos los miembros de la institución entiendan de dónde parten y cómo cada uno de ellos contribuye al proceso interno de comprensión de la identidad y el lugar de la institución en el contexto global.

- Se sugiere elaborar un plan institucional de comunicaciones que sirva como un marco de referencia para una comunicación efectiva con cada uno de los públicos objetivos. Este enfoque estratégico garantizará que la selección de mensajes, canales de comunicación y acciones comunicacionales esté centrada en la audiencia receptora, lo que a su vez aumentará la eficacia y la comprensión de la información.
- En cuanto a la visibilidad digital de la institución. Se ha observado que de todas las cuentas oficiales bajo el nombre de 'Cancillería Perú', la cuenta de Facebook es la que presenta una denominación diferente. Aunque se entiende que es necesario cumplir con la directriz de la PCM que establece la uniformidad en la denominación de todos los ministerios, se sugiere agregar la denominación utilizada en las demás plataformas digitales en la descripción de la cuenta de Facebook para mejorar la visibilidad del MRE. Asimismo, se propone la implementación del Modelo SDTC (Modelo See, Think, Do, Care de Avinash Kaushik), el cual permite comprender de manera más completa el proceso de búsqueda del usuario.
- Respecto al conocimiento del público objetivo, el enfoque actual se centra en el ciudadano común. Se propone la implementación de herramientas de Marketing Digital para ampliar el entendimiento de este público. La herramienta ZMOT de Google puede aplicarse para analizar detalladamente la interacción entre el MRE y los ciudadanos peruanos. Además, se sugiere la creación de *Buyer Personas*, que permite visualizar al público objetivo como individuos reales con vidas familiares, roles y preocupaciones humanas. También se propone el uso del *Empathy Map*, facilitando la comprensión de la percepción de otro individuo mediante la representación visual de sus expresiones, acciones, observaciones y escuchas. Estas herramientas mejorarán las estrategias de comunicación y satisfarán de manera más efectiva las necesidades de la audiencia.



- Por último, hay un aspecto en el ámbito de la comunicación que requiere especial atención. En el pasado, las crisis en las instituciones gubernamentales podían manejarse internamente, puertas adentro. En el caso del Perú, el MRE, debido a su competencia y enfoque, ha estado relativamente aislado de los problemas. Sin embargo, el auge de los medios de comunicación y la apertura de la institución al público han acelerado la propagación de las crisis hacia el exterior. Este escenario plantea desafíos y retos en la gestión de la política exterior, ya que el MRE debe anticiparse a las potenciales crisis y minimizar las posibles repercusiones negativas en la institución. En este contexto, la comunicación ofrece una oportunidad para mitigar los efectos de una crisis potencial, ya que muchas de ellas son inevitables, pero su impacto depende de cómo se gestionen. Lo que se comunique es fundamental, por lo que cada acción debe considerar el componente comunicacional. Desde la perspectiva de esta investigación, se propone la creación de un protocolo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis que permita al MRE contar con una guía para abordar diversas crisis, independientemente de su origen, y proteger la institución y su legado. Es de vital importancia que la institución esté un paso adelante en la gestión de situaciones potencialmente adversas.

## Conclusiones

A modo de colofón, la comunicación del MRE constituye un activo intangible trascendental, siendo parte inherente de la institución desde sus primeros días. Su desarrollo ha ido de la mano con la evolución misma del MRE, experimentando transformaciones significativas a lo largo del tiempo. En el contexto actual, se convierte en un recurso intangible de gran valor para cualquier institución, lo que conlleva la necesidad imperativa de una gestión estratégica, y una planificación a mediano y largo plazo.

A partir de 2010, el MRE ha experimentado un notable aumento en la importancia atribuida a la comunicación. A lo largo de la historia de la diplomacia, la comunicación siempre ha sido una herramienta crucial para el intercambio de mensajes entre los actores involucrados. La notable diferencia que caracteriza el panorama actual reside en la proliferación de medios y plataformas que facilitan la comunicación. Inicialmente, la comunicación se basaba en métodos personales y medios como el telégrafo, el télex, el telefacsímil, el teléfono y la correspondencia tradicional. Posteriormente, los medios de comunicación tradicionales, conocidos como *mass media* según la teoría de la comunicación, como la prensa escrita, la televisión y la radio, se convirtieron en los principales canales de difusión. No obstante, en la actualidad, el auge de los medios digitales marca el inicio de una nueva era en la comunicación. A diferencia de los medios previos, estos nuevos medios digitales se caracterizan por su rapidez e inmediatez en la transmisión de información, lo que plantea nuevos desafíos y retos para una gestión comunicacional efectiva.

En el ámbito de las relaciones internacionales, la política exterior y la diplomacia este cambio de paradigma en el ámbito comunicacional ha tenido un impacto significativo. Las funciones fundamentales en el quehacer diplomático que abarcan (i) la representación del país; (ii) la defensa de los intereses nacionales; (iii) la negociación diplomática; (iv) el ejercicio de la observación y de la información, así como (v) el fomento de las relaciones en distintos

ámbitos<sup>22</sup>, se han visto obligadas a incorporar el componente comunicacional y a evaluar su influencia en la consecución de los objetivos planteados. Las cancillerías en el mundo, incluida la Cancillería peruana, han reconocido el valor positivo que implica una gestión comunicacional basada en la concepción de la comunicación como un activo de trascendental importancia.

El valor percibido de la comunicación en el MRE ha venido evolucionando gradualmente y, hasta el momento, sigue en un proceso de concientización entre los funcionarios diplomáticos y administrativos. A medida que se profundiza este reconocimiento, se está destinando un mayor esfuerzo a la gestión comunicacional, liderada principalmente por la OGC. El involucramiento de las más altas autoridades es un factor determinante para este reconocimiento.

Inicialmente, la comunicación en el MRE adoptaba un enfoque tradicional centrado en la proyección de la imagen y la posición de Perú en el exterior, dada la naturaleza de su ámbito de acción. Sin embargo, este enfoque ha experimentado cambios impulsados, entre otros factores, por la transformación de la discusión de temas de política exterior en el ámbito nacional. La política exterior solía considerarse un tema distante, pero ha ganado relevancia entre académicos, medios de comunicación y otros sectores, convirtiéndose en un punto central en la agenda mediática. El diálogo interno gestado en torno a la política exterior ha propiciado la emergencia de una nueva perspectiva en la comunicación del MRE, ahora dirigida no solo al público en el extranjero, sino también al público nacional. Esto, a su vez, ha instaurado una dualidad en la gestión comunicacional: por un lado, la relevancia de la comunicación hacia el exterior y, por otro, la comunicación enfocada en el ámbito nacional, especialmente dirigida al ciudadano de a pie.

La OGC se posiciona como el órgano responsable de la gestión de la comunicación; sin embargo, todos los miembros del MRE, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, desempeñan un papel crucial en este proceso. Por

---

<sup>22</sup> Según la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas de 1961.

lo tanto, es esencial que la OGC continúe proporcionando directrices fundamentales sobre cómo llevar a cabo la comunicación de manera uniforme. En este contexto, la elaboración de un manual de marca, de un manual de uso de redes sociales, la realización de capacitaciones para las ODE y las misiones en el extranjero y la creación de un protocolo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis, desempeñan un papel fundamental que coadyuva a alinear la identidad e imagen proyectada del MRE a nivel nacional e internacional, y, por ende, la proyección del país.

La comunicación debe considerarse como un sistema integral compuesto por diversos elementos que deben funcionar en conjunto de manera armónica. En otras palabras, cualquier deficiencia en uno de estos componentes puede tener un impacto significativo en los demás, lo que resultaría en una comunicación inadecuada y poco eficiente en la institución.

Finalmente, esta investigación, concebida con el propósito de llevar a cabo un análisis integral de la comunicación en el MRE y ofrecer resultados que respalden su funcionamiento eficaz, también ha sido diseñada para subrayar la importancia de este activo intangible en el ámbito de la política exterior y la diplomacia peruana. Nos encontramos en un momento crucial en el que se confiere a la comunicación un papel central. La gestión estratégica de la comunicación y su contribución a la política exterior y la diplomacia dependen de la colaboración de todos los miembros del MRE. Ahora es el momento de abordar las áreas de mejora identificadas y, de esta manera, aumentar las posibilidades de beneficiar tanto a la política exterior y la diplomacia como a la institución y, ante todo, al Perú.

## Bibliografía

- Acuerdo Nacional. (2023). Políticas de Estado.  
<https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/6-politica-exterior-para-la-paz-la-democracia-el-desarrollo-y-la-integracion/>
- Almonacid, S. (2021). *Las estrategias digitales en la gestión de comunicación en el nuevo Modelo de Diplomacia 3.0* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Continental]. Repositorio Institucional de la Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8567>
- Adler-Nissen, R., & Eggeling, K. A. (2022). *Blended Diplomacy: The Entanglement and Contestation of Digital Technologies in Everyday Diplomatic Practice*. European Journal of International Relations. <https://doi.org/10.1177/13540661221107837>
- Arenal, C. (1990). *Introducción a las Relaciones Internacionales*. Editorial Tecnos. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2022/04/1639.-Introduccion-a-las-relaciones-%E2%80%A6-Arenal.pdf>
- Bákula, J.M. (2002). Perú: entre la realidad y la utopía: 180 años de política exterior. Fondo de Cultura Económica y Fundación Academia Diplomática del Perú.
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Bahador, B. (2016). Media, Foreign Policy and International Affairs. En B. Bahador, G. Kemp, K. McMillan, & C. Rudd (Eds.), *Politics and the Media*. Auckland University Press.

- Bendezú, J. (2018). *La ciudadanía en la estrategia comunicacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.  
[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202018/2018%20Tesis%20Bendez%C3%BA%20Quispe%2C%20Juli%20ana%20Grace%20LA%20CIUDADAN%C3%8DA%20EN%20LA%20ESTRATEGIA%20COMUNCACIONAL%20MRE.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202018/2018%20Tesis%20Bendez%C3%BA%20Quispe%2C%20Juli%20ana%20Grace%20LA%20CIUDADAN%C3%8DA%20EN%20LA%20ESTRATEGIA%20COMUNCACIONAL%20MRE.pdf)
- Bjola, C., & Holmes, M. (2015). *Digital Diplomacy. Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315730844>
- Borau, E., García, F., & Rodríguez, A. (2013). *La diplomacia del presente: universo 2.0 al alcance de la mano*. Revista Comunicación y Hombre. [https://comunicacionyhombre.com/wp-content/uploads/2017/07/09\\_i\\_garciaigomezborau.pdf](https://comunicacionyhombre.com/wp-content/uploads/2017/07/09_i_garciaigomezborau.pdf)
- Brommesson, D., & Ekengren, A. M. (2017). *The Mediatization of Foreign Policy, Political Decision-Making, and Humanitarian Intervention*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-54461-2>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.  
<https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>
- Cairns, P., Pinker, I., Ward, A., Watson, E., & Laidlaw, A. (2021). Empathy Maps in Communication Skills Training. *The Clinical Teacher*, 18(2), 142-146.  
<https://doi.org/10.1111/tct.13270>

Castro, J. L. (1999). Medios de comunicación y Relaciones Internacionales. *Curso de Derecho Internacional de la Universidad Vitoria-Gasteiz*.  
<https://www.ehu.eus/documents/10067636/10662373/1999-JoseLuis-de-Castro-Ruano.pdf/9319e821-e7c5-ca23-1b05-4ce53c841880?t=1538559718000>

Chomsky, N. (1992). Ilusiones necesarias. Control del pensamiento en las sociedades democráticas. Editorial Libertarias.

Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Ediciones Universidad de Navarra.  
[https://www.eunsa.es/libro/comunicar-en-aguas-turbulentas\\_100606/](https://www.eunsa.es/libro/comunicar-en-aguas-turbulentas_100606/)

Coloma, E. (2020). *Las redes sociales como herramientas que contribuyen al logro de los objetivos de política exterior: el caso de la Cancillería peruana*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.  
[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202020/2020%20Tesis%20Coloma%20Pinglo%2C%20Evelyn.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202020/2020%20Tesis%20Coloma%20Pinglo%2C%20Evelyn.pdf)

Dam, R. F., & Teo, Y. S. (2020). Empathy Map – Why and How to Use It. *The Interaction Design Foundation*.  
<https://www.interaction-design.org/literature/article/empathy-map-why-and-how-to-use-it>

De Jesús, J. (2015). *La construcción de una Opinión Pública a partir de las acciones de Cancillería en el marco del proceso ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio

Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.

[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202015/2015%20Tesis%20De%20Jes%C3%BAs%20Alegre%20Julissa%20CONSTRUCCION%20DE%20OPINION%20PUBLICA%20SOBRE%20PROCESO%20DE%20LA%20HAYA.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202015/2015%20Tesis%20De%20Jes%C3%BAs%20Alegre%20Julissa%20CONSTRUCCION%20DE%20OPINION%20PUBLICA%20SOBRE%20PROCESO%20DE%20LA%20HAYA.pdf)

De Los Ríos, A. (2012). *El rol del Ministerio de Relaciones Exteriores en la Diplomacia Pública: los casos de Perú y Chile*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.  
[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202012/2012%20Tesis%20De%20los%20Rios%20Diez%20Alvaro%20EL%20ROL%20DEL%20MINISTERIO%20DE%20RELACIONES%20EXTERIORES%20EN%20LA%20DIPLOMACIA%20P%C3%A9BLICA%20LOS%20CASOS%20DE%20PER%C3%A9%20Y%20CHILE.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202012/2012%20Tesis%20De%20los%20Rios%20Diez%20Alvaro%20EL%20ROL%20DEL%20MINISTERIO%20DE%20RELACIONES%20EXTERIORES%20EN%20LA%20DIPLOMACIA%20P%C3%A9BLICA%20LOS%20CASOS%20DE%20PER%C3%A9%20Y%20CHILE.pdf)

Eskiev, M. A. (2023). Brand-Book in the Brand Management System: its Structure, Meaning and Role. *SHS Web of Conferences*, 172, 1-6.  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202317205025>

Espinoza, L., & Ramirez, J. (2019). *La prensa escrita y la política exterior peruana durante el diferendo marítimo con Chile*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi.org/10.18800/9786123174637>

Gilboa, E. (1998). Media Diplomacy: Conceptual Divergence and Applications. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 3, 56–75.  
<https://doi.org/10.1177/1081180X98003003005>



- Gilboa, E. (2002). Global Communication and Foreign Policy. *Journal of Communication*, 52 (4), 731-748.  
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2002.tb02571.x>
- Gupta, N. (2020). Digital Marketing: Trends, Opportunities, and Challenges. *Asian Journal of Management*, 11(4), 434-440.  
<https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00066.9>
- García, J. (2011). Conflictos y cobertura mediática. Una aproximación desde la comunicación política. *Cuadernos de Estrategia del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 148, 97–128.  
[file:///Users/danielamolina/Downloads/Dialnet-ConflictosY CoberturaMediatica-3838704%20\(4\).pdf](file:///Users/danielamolina/Downloads/Dialnet-ConflictosY CoberturaMediatica-3838704%20(4).pdf)
- Grant, R. (2004). *The Democratisation of Diplomacy: Negotiating with the Internet* (Research Report No. 5). Oxford Internet Institute.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1325241>
- Ley de Organización y Funciones. (2008).  
<http://www.rree.gob.pe/elministerio/documents/ley29357.pdf>
- Loshitzky, Y. (1991). The Intifada as Meta-Televisual Dialogue. *Media, Culture and Society*, 13 (4), 557–571.  
<https://doi.org/10.1177/016344391013004008>
- Miller, D. B. (2007). *Media Pressure on Foreign Policy. The Evolving Theoretical Framework*. Palgrave Macmillan.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá. (2020). Manual de Redes Sociales del Ministerio Relaciones Exteriores de Panamá.  
<https://mire.gob.pa/multimedia/wp-content/uploads/2020/05/Manual-de-redes-sociales.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2023). <https://www.rree.gob.pe/>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, OGC (2020). Informe de Redes Sociales. *Oficina General de Comunicación*.

Mochizuki, L. (2016). *Estrategia de comunicación utilizada por la Cancillería durante el Conflicto del Cenepa y las negociaciones de paz con Ecuador, los años 1995-1998*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.

[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202016/2016%20Tesis%20Mochizuki%20Tamayo%20Lourdes%20ESTRATEGIA%20DE%20COMUNICACION%2C%20CONFLICTO%20CENEPa%20-%20NEGOCIACIONES%20DE%20PAZ%20CON%20ECUADOR.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202016/2016%20Tesis%20Mochizuki%20Tamayo%20Lourdes%20ESTRATEGIA%20DE%20COMUNICACION%2C%20CONFLICTO%20CENEPa%20-%20NEGOCIACIONES%20DE%20PAZ%20CON%20ECUADOR.pdf)

Naveh, C. (2002). The role of the media in foreign policy decision-making: a theoretical framework. *Conflict & communication online*, 1(2), 1-14. [https://regener-online.de/journalcco/2002\\_2/pdf\\_2002\\_2/naveh.pdf](https://regener-online.de/journalcco/2002_2/pdf_2002_2/naveh.pdf)

Neyra, A., & Rubio, R. (2018). Cancillería peruana: de la digitalización a la modernización. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 113, 141-161. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/238>

Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs.

Nostas, S. (2014). *De la Opinión Pública a la Política Exterior: el papel de la Diplomacia Pública y la Comunicación Política*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales,

Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.  
[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202014/2014%20Tesis%20Nostas%20Arias%20Sergio%20Martin%20ODE%20LA%20OPINION%20PUBLICA%20A%20LA%20POLITICA%20EXTERIOR.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202014/2014%20Tesis%20Nostas%20Arias%20Sergio%20Martin%20ODE%20LA%20OPINION%20PUBLICA%20A%20LA%20POLITICA%20EXTERIOR.pdf)

Novak, F., & Namihas, S. (2020). El bicentenario de la política exterior peruana y su proyección en un mundo de cambios. Pontificia Universidad Católica del Perú y Konrad Adenauer Stiftung.

Novak, F., & Pardo, F. (2001). *Derecho Diplomático: comentarios a la Convención sobre Relaciones Diplomáticas*. Instituto de Estudios Internacionales. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://doi.org/10.18800/9789972424106>

Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Google.  
[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf)

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 para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.  
[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202018/2018%20Tesis%20Paredes%20Moreno%2C%20Alejandro%20Horacio%20LA%20DIPLOMACIA%20P%3%9ABLICA%20PERUANA.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202018/2018%20Tesis%20Paredes%20Moreno%2C%20Alejandro%20Horacio%20LA%20DIPLOMACIA%20P%3%9ABLICA%20PERUANA.pdf)

- Paredes, A. (2019). La diplomacia pública como herramienta de política exterior. Alcances teóricos y perspectiva peruana. *Conexión*, 11, 59-75.  
<https://doi.org/10.18800/conexion.201901.003>
- Piñuel, J. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Comunicación y Psicotecnia*, 2, 5-34.
- Plan Estratégico Institucional (2016).  
<https://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-planes-y-politicas/222-documentos-de-planificacion/plan-estrategico-institucional-pei/8531-plan-estrategico-institucional-pei-2016-2018/file>
- Plan Estratégico Sectorial Multianual. (2015).  
<https://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-planes-y-politicas/222-documentos-de-planificacion/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem/pesem-2015-2026/18716-pesem-2015-2026/file>
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley.
- Robinson, P. (2001). Theorizing the Influence of Media on World Politics: Models of Media Influence on Foreign Policy. *European Journal of Communication*, 16(4), 523-544.  
<https://doi.org/10.1177/0267323101016004005>
- Rodríguez, A., & Poveda, M. A. (2018). La Comunicación en las Relaciones Internacionales. En Tecnos (Ed), *Lo 2.0 y 3.0 como herramientas multidisciplinares* (pp. 339-352).
- Rodríguez, D. (2017). *Perú - OCDE: Estrategia comunicacional en torno a un eventual proceso de adhesión*. [Tesis para obtener el grado académico de

Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. Repositorio Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.

[https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod\\_folder/content/0/Tesis%202017/2017%20Tesis%20Rodriguez%20S%C3%A1nchez%20Diego%20PER%C3%A9-OCDE%20ESTRATEGIA%20COMUNICACIONAL%20EN%20TORNO%20A%20EVENTUAL%20PROCESO%20DE%20ADHESI%C3%93N.pdf](https://aulavirtual.adp.edu.pe/pluginfile.php/3795/mod_folder/content/0/Tesis%202017/2017%20Tesis%20Rodriguez%20S%C3%A1nchez%20Diego%20PER%C3%A9-OCDE%20ESTRATEGIA%20COMUNICACIONAL%20EN%20TORNO%20A%20EVENTUAL%20PROCESO%20DE%20ADHESI%C3%93N.pdf)

Reglamento de Organización y Funciones. (1996).

<https://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/21-instrumentos-de-gestion/211-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof/historico/26-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof-ano-1996/file>

Reglamento de Organización y Funciones. (2010).

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/581569/ROF\\_-\\_del\\_Ministerio\\_de\\_Relaciones\\_Exteriores.pdf?v=1697584271](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/581569/ROF_-_del_Ministerio_de_Relaciones_Exteriores.pdf?v=1697584271)

Ruiz, R. (2010). La notoriedad de la comunicación institucional a través de la diplomacia. *Icono 14*, 8 (2), 291-303.

<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/issue/view/Vol%208%20%282%29>

Valverde, A. (2020). *Estrategia de comunicación del Ministerio de Relaciones Exteriores para informar los alcances del Fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre la Delimitación Marítima entre Chile y Perú a la sociedad peruana, 2014-2019*. [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Relaciones Internacionales y Comercio, Instituto de Gobierno y de Gestión Pública de la Universidad San Martín de Porres]. Repositorio de la Universidad San Martín de Porres.

Westcott, N. (2009). *Digital Diplomacy. The Impact of the Internet on International Relations* (Research Report No. 16). Oxford Internet Institute. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1326476>

## Anexos

### Glosario de conceptos

Identidad	<p>La génesis de la identidad institucional se encuentra en el propio nombre de la empresa. Este concepto abarca, en primer lugar, el diseño integral de la marca, englobando su representación visual, logotipo, tipografía y colores que encarnan la entidad. La identidad institucional refleja el componente organizacional de la empresa, es decir, su carácter o personalidad, y cómo la empresa se presenta al público. Esto implica sus convicciones, valores y atributos (De La Fuente, 2019).</p> <p>La identidad se asocia con lo que la empresa realmente es en términos concretos y tangibles: desde su identidad visual hasta su identidad corporativa.</p>
Imagen	<p>La imagen se refiere al conjunto de percepciones relacionadas con el rendimiento y los esfuerzos de una entidad en la creación de valor (Keller, 1993).</p> <p>La imagen como la configuración mental de la organización que se forma en la mente de los públicos a través del procesamiento de toda la información relacionada con la organización Capriotti (1999).</p>
Posicionamiento	<p>El posicionamiento implica adquirir un lugar en la percepción de la audiencia a través de una idea o</p>

	concepto que sea pertinente, fácil de comprender y que destaque frente a las demás instituciones (Velilla, 2010).
Reputación	La reputación es la percepción que tienen los <i>stakeholders</i> acerca de la empresa. Se construye a largo plazo y tiene como resultado una percepción sólida y duradera. No obstante, es también uno de los conceptos más frágiles, debido a que basta una crisis de reputación para que el esfuerzo construido por años pueda desvanecerse por completo.

### **Bibliografía del anexo**

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Grupo Planeta.

De la Fuente Chico, C. (2019). Comunicación e imagen corporativa. Editorial Elearning S.L.

Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Costumer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing.

Velilla, J. (2010). Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca. Editorial UOC.