ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ
JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

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

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

La diplomacia pública peruana – análisis de sus actores y propuesta de mensajes estratégicos que contribuyan a la consecución de algunos objetivos de política exterior

PRESENTADO POR:
Alejandro Horacio Paredes Moreno

ASESORES:
Tema de Fondo: Ministra Consejera Carla María Cueva Navarro
Metodológico: Ph.D. Doctora Milagros Aurora Revilla Izquierdo

Lima, 5 de noviembre de 2018

I.

A mi hijo, Alejandro, por ser la fortaleza y determinación de mis acciones
A Ingrid, por darme una familia
A mi madre y a mi padre, por entregarme las herramientas para construir mi camino
A Rosa y Waldo, por quererme como a un hijo
A Nery, por todo el apoyo con Alejandro

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por darme la motivación constante para seguir la carrera diplomática.

A mi asesora temática, Ministra Consejera del Servicio Diplomático de la República Carla Cueva, por su orientación y tiempo brindado.

A mi asesora metodológica, doctora Milagros Revilla, por sus consejos, aliento y perspectiva.

A los siguientes miembros del Servicio Diplomático de la República: Ministra Roxana Castro, Ministra Elizabeth González, Ministro José Mariano de Cossio, Ministro Consejero Pablo Albarracín, Ministro Consejero Waldo Ortega, Ministro Consejero Alejandro Neyra, Consejera Jessica Pasara, Primer Secretario Gustavo Bravo y Tercer Secretario Sebastián Dawson, a cada uno de ellos por su valioso aporte.

A los siguientes servidores públicos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Educación y Ministerio de Relaciones Exteriores: Directora de Gestión y Monitoreo de las Oficinas Comerciales del Perú, Teresa Mera; Jefe del Departamento de Diplomacia Digital de la Embajada peruana en Washington, Rodolfo Pereyra; Jefe de la Oficina de la Región Lima del PRONABEC, Franco Lujan; y, Especialista de *Global Branding* de PROMPERU, Martín Rodríguez; a todos ellos por la colaboración proporcionada.

A las siguientes personas del sector privado y ONG: Directora Ejecutiva de In*PERU*, Ana María Soldevilla; presidente de la ONG Unión Venezolana en el Perú, Oscar Pérez; Embajadora de la Marca Perú, Wendy Ramos; y, Especialista Senior de Asuntos Públicos y Comunicaciones de la Corporación Arca Continental, Miriam Sánchez, a cada uno de ellos por su contribución.

A todos los profesores de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, por enriquecer mi conocimiento y por su buena disposición.

A la Planta Orgánica de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, por las lecciones.

Al personal operativo de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, por el constante apoyo.

A la quincuagésima sexta promoción de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, por su amistad y gratos momentos, y de forma especial a mis hermanos: Martín Gallardo y Jesús Hernández.

RESUMEN

En la actualidad la diplomacia pública, entendida como una herramienta estratégica de los actores internacionales para cumplir sus objetivos de política exterior, se ha convertido en un eje central de la diplomacia de los Estados. Este tipo de diplomacia, el cual encaja y es potenciado por el nuevo paradigma de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), tiene una especial relevancia en el proceso de análisis, diseño y formulación de estrategias y políticas para cualquier Cancillería en el mundo.

En virtud a ello, este trabajo de investigación tiene como finalidad principal despertar el interés del Ministerio de Relaciones de Exteriores del Perú, en el estudio, diseño y puesta en práctica de estrategias que conjuguen el mencionado concepto con la generación de una política exterior moderna.

Con este propósito, la presente tesis realizará un extenso análisis teórico sobre esta forma de diplomacia, con la intención de entender su naturaleza y alcances. De igual modo, se estudiarán los principales actores que influyen en el diseño y configuran la diplomacia pública peruana –no obstante, una estrategia o plan al respecto no haya sido aún definida–; y finalmente, propondrá mensajes estratégicos de diplomacia pública que ayuden a alcanzar algunos objetivos de política exterior definidos en los principales instrumentos de política y gestión pública del sector.

Palabras clave: Diplomacia pública, diplomacia de nicho, diplomacia cultural, estrategias de política exterior, poder blando, poder inteligente.

ABSTRACT

Nowadays, public diplomacy, understood as a strategic tool for international actors to fulfill their foreign policy objectives, has become a central axis of State diplomacy. This type of diplomacy, which fits and is enhanced by the new paradigm of Information and Communication Technologies (ICTs), has a special relevance in the process of analysis, strategy design and policy formulation for any Foreign Ministry in the world.

In this regard, this research work has the main purpose to awake the interest of the Ministry of Foreign Affairs of Peru, in the study, design and implementation of strategies that combine the aforementioned concept with the generation of a modern foreign policy.

With this purpose, this thesis will make an extensive theoretical analysis on this form of diplomacy, with the intention of understanding its nature and scope. Likewise, the main actors that influence the design and shape the Peruvian public diplomacy will be studied –although a strategy or plan in this regard has not yet been defined–, and finally, it will propound strategic messages of public diplomacy that could help to achieve some foreign policy objectives defined in the main policy and public management instruments of the sector.

Keywords: Public diplomacy, niche diplomacy, cultural diplomacy, foreign policy strategies, soft power, smart power.

IV.

ACRÓNIMOS

Siglas	Significado
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AN	Acuerdo Nacional
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
COP	Conferencia de las Partes de la CMNUCC
DAC	Dirección General para Asuntos Culturales del MRE
DDP	Dirección General de Diplomacia Pública
DDPP	Departamento de Diplomacia Pública y Prensa de la Embajada del Perú en EE.UU.
DEE	Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior del MRE
DGC	Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares del MRE
EE.UU.	Estados Unidos de América
GB	Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales
LOF-MINCETUR	Ley de Organización y Funciones del MINCETUR
LOF-MRE	Ley de Organización y Funciones del MRE
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú
MINCUL	Ministerio de Cultura
MINEDU	Ministerio de Educación del Perú
MINUSCA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú
OCEX	Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior
OE	Objetivos Estratégicos del PESEM-MRE
OEA	Organización de los Estados Americanos
OEI	Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI-MRE
OGC	Oficina General de Comunicación del MRE
OI	Organización Internacional
ONG	Organización No Gubernamental
OSE	Órganos del Servicio Exterior
OTCA	Organización del Tratado de Cooperación Amazónica
PEGDP	Plan Estratégico General de Diplomacia Pública
PEI-MRE	Plan Estratégico Institucional del MRE 2017-2019
PEI-PROMPERU	Plan Estratégico Institucional de PROMPERU (2016-2018)
PESEM-MRE	Plan Estratégico Sectorial Multianual del MRE 2015-2021
POI-MRE	Plan Operativo Institucional del MRE 2018
POI-PROMPERU	Plan Operativo Institucional 2018

PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PRONABEC	Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo del MINEDU
ROF-MINCETUR	Reglamento de Organización y Funciones del MINCETUR
ROF-MRE	Reglamento de Organización y Funciones del MRE
ROF-PROMPERU	Reglamento de Organización y Funciones de PROMPERU
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PRONABEC	Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo
SDR	Servicio Diplomático de la República
TICs	Tecnologías de la Información y la Comunicación
USIA	Agencia de Información de los Estados Unidos

TABLAS

Número	Título	Página
Tabla Nº 1	Diferencias entre diplomacia tradicional y diplomacia pública	20
Tabla Nº 2	Elementos constituyentes de la Diplomacia Pública	29
Tabla Nº 3	Tipos de relaciones y contactos diplomáticos	30
Tabla Nº 4	Características de la diplomacia pública	35
Tabla Nº 5	Objetivos de la diplomacia pública según el profesor José Luis Manfredi	37
Tabla Nº 6	Actores –emisores– de la diplomacia pública	41
Tabla Nº 7	Actores –receptores– de la diplomacia pública	42
Tabla Nº 8	Elementos para una estrategia de diplomacia pública	48
Tabla Nº 9	Casos de diplomacia de nicho –Canadá y Noruega	57
Tabla Nº 10	Áreas de acción de la diplomacia pública y sus características	59
Tabla Nº 11	Diferencias entre la antigua y nueva diplomacia pública	69
Tabla Nº 12	Funciones de diplomacia pública en la Dirección para Asuntos Culturales del MRE	79
Tabla Nº 13	Logros recientes de la Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte (RED)	81
Tabla Nº 14	Sistematización del Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior	82
Tabla Nº 15	Informe de gestión 2015-2016: Embajador Castilla Departamento de Diplomacia Pública	95
Tabla Nº 16	Actividades de diplomacia pública 2017 (cultura, educativa e imagen)	96
Tabla Nº 17	Actividades culturales con enfoque de diplomacia pública 2018 – Embajada del Perú en Chile	100
Tabla Nº 18	Objetivos del MINCETUR relacionados a la práctica de la diplomacia pública	102
Tabla Nº 19	Funciones de PROMPERU, relevancia para una estrategia de diplomacia pública peruana y comentarios	105
Tabla Nº 20	Objetivo estratégico de promoción de la imagen país PROMPERU –PEI-PROMPERU y POI-PROMPERU	106
Tabla Nº 21	Red de OCEX por continente	110
Tabla Nº 22	Premios y reconocimientos para el Perú (PROMPERU)	114
Tabla Nº 23	Mensajes específicos de *inPERU* a ser explotados en posibles estrategias de diplomacia pública	123
Tabla Nº 24	Objetivos de la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional	140
Tabla Nº 25	Lineamientos de Política relaciones exteriores del Plan Bicentenario	142
Tabla Nº 26	Correlación sector relaciones exteriores - Acuerdo Nacional y Plan Bicentenario	143
Tabla Nº 27	Objetivos Estratégicos PESEM-MRE	147
Tabla Nº 28	Correlación Objetivos Estratégicos PESEM-MRE y Objetivos Estratégicos Institucionales PEI-MRE	148
Tabla Nº 29	Propuesta de mensajes estratégicos de diplomacia pública	152

Tabla Nº 30	Correlación de los mensajes estratégicos de diplomacia pública con algunos objetivos de política exterior – Política pública	153
Tabla Nº 31	Correlación de los mensajes estratégicos de diplomacia pública con algunos objetivos de política exterior – Gestión Pública	157

GRÁFICOS

Número	Título	Página
Gráfico Nº 1	Diplomacia pública e índice de potencias en el continente americano	46
Gráfico Nº 2	Configuración de la Marca País	53
Gráfico Nº 3	Marca-país e índice de potencias en el continente americano	55
Gráfico Nº 4	Flujograma multisectorial de cooperación y suscripción de convenios en materia educativa y del deporte	118
Gráfico Nº 5	Mapa estratégico del PRONABEC	119

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 3
RESUMEN 5
ABSTRACT 6
ACRÓNIMOS 7
GRÁFICOS 11
ÍNDICE 12
INTRODUCCIÓN 15
I. LA DIPLOMACIA PÚBLICA – CONCEPTO Y ALCANCES TEÓRICOS ... 19
1.1 Aproximación al concepto de Diplomacia Pública 19
1.2 Origen y evolución del concepto de diplomacia pública 23
1.3 Características de la diplomacia pública 34
1.4 Objetivos de la diplomacia pública 36
1.5 Actores de la diplomacia pública 40
1.6 Necesidad de una estrategia en diplomacia pública 43
1.7 Formas de ejercer la diplomacia pública 49
1.7.1 Diplomacia cultural 49
1.7.2 Diplomacia de marca país 51
1.7.3 Diplomacia de nicho 56
1.8 Áreas de acción de la diplomacia pública 59
1.9 Conceptos relacionados con la diplomacia pública 61
1.9.1 La propaganda 61
1.9.2 El poder blando o *soft power* 63
1.9.3 El poder inteligente o *smart power* 66
1.10 Evolución de la diplomacia pública – la nueva diplomacia pública y el papel de las TICs 67
II. LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA PERUANA 73
2.1 Actores públicos de la diplomacia pública peruana…….. 73
2.1.1 Ministerio de Relaciones Exteriores 74
2.1.1.1 Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior 75
2.1.1.2 Dirección General para Asuntos Culturales 78
2.1.1.3. Oficina General de Comunicación 86
2.1.1.4 Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares 89

2.1.1.5. Embajadas del Perú en el exterior: caso del Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en EE.UU. y la Agregaduría de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Chile 92
2.1.1.5.1 Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Estado Unidos de América 93
2.1.1.5.2 Agregaduría de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Chile 98
2.1.2 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 101
2.1.2.1 Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) 104
2.1.2.1.1 Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior y las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior – OCEX 108
2.1.2.1.2 Dirección de Comunicaciones e Imagen País 112
2.1.3 Ministerio de Educación – Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) 116
2.2 Actores privados de la diplomacia pública peruana 122
2.2.1 Asociación sin fines de lucro *inPERU* 122
2.2.2 Arca Continental Lindley - Inca Kola 125
2.2.3 Organización No Gubernamental Unión Venezolana en el Perú……127
2.2.4 Embajadora de la marca país – Wendy Ramos 130
2.3 Propuesta de coordinación de los actores analizados 132
III. LA DIPLOMACIA PÚBLICA EN LA CONSECUCIÓN DE ALGUNOS OBJETIVOS DE POLÍTICA EXTERIOR PERUANA – PROPUESTA DE MENSAJES ESTRATÉGICOS DE DIPLOMACIA PÚBLICA 135
3.1 Los instrumentos de política exterior y sus objetivos en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública……...135
3.1.1 Instrumentos de política pública 137
3.1.1.1 Sexta Política del Acuerdo Nacional 138
3.1.1.2 Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021 141
3.1.2 Instrumentos de gestión pública 145
3.1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual MRE (2015-2021) 145
3.1.2.2 Plan Estratégico Institucional MRE (2017-2019) 147
3.1.2.3 Plan Operativo Institucional MRE (2018) 150
3.2 Los objetivos de política exterior peruana y los mensajes estratégicos de diplomacia pública 151
3.2.1 Propuestas de mensajes estratégicos de diplomacia pública y su correlación con algunos de los objetivos de política exterior 151
3.2.2 Breve desarrollo de los principales mensajes de diplomacia pública 159
3.2.2.1 Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos: Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz 160

3.2.2.2 Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales 163
3.2.2.3 Perú país de dinamismo económico, especialmente en la cuenca del pacífico: Alianza del Pacífico, APEC, CPTPP 166
3.2.2.4 Perú país comprometido y líder en la lucha contra el cambio climático 169
3.2.2.5 Perú país bicentenario 174

CONCLUSIONES 178

RECOMENDACIONES 185

BIBLIOGRAFÍA 188

INTRODUCCIÓN

"Quien pretenda someter a los hombres por la fuerza de las armas no alcanzará la sumisión de sus corazones; por esto, la violencia nunca es suficiente para dominarlos. Quien conquiste a los hombres por la virtud, consigue que todos se sometan a él sin reservas y con el corazón alegre"
Kung-Fu-Tse (Confucio)

La diplomacia pública es una herramienta valiosa y estratégica para la consecución de los fines, objetivos e intereses de la política exterior de los Estados. Hoy en día, con el desarrollo de las TICs y la globalización, no solo los ministerios de relaciones exteriores son los llamados a configurar la imagen pública de los países, existiendo múltiples actores –públicos y privados– que cumplen esta tarea.

El Perú, no obstante que cuenta con una diplomacia cultural activa –la cual es diseñada por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE) y ejecutada por sus embajadas, consulados y representaciones permanentes alrededor del mundo– no tiene integrado el concepto de diplomacia pública –entendida como un concepto que engloba a la diplomacia cultural– en el diseño de sus políticas sectoriales. En un tenor similar, la gran mayoría de embajadas, consulados peruanos y/o representaciones permanentes, carecen de oficinas especializadas en la materia que absorban la labor de ejecutar una diplomacia pública estratégica según el país donde se encuentren.

En este sentido, en el presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo principal dar a conocer la importancia del diseño de una estrategia

institucional de diplomacia pública para el MRE, hemos identificado las siguientes áreas a ser trabajadas: (i) diseño de un plan central o general de diplomacia pública peruana, en donde se identifiquen claramente los lineamientos que configuran nuestra imagen en el exterior y que sirva de marco de coordinación entre los diversos actores de diplomacia pública –basado en un estudio profundo de los actores de diplomacia publica peruanos–; (ii) elaboración de estrategias –mensajes trabajados– de diplomacia pública, que se alineen con los objetivos de política exterior, y (iii) desarrollo de un plan de expansión estratégica, diferenciado por necesidades especificas, de los departamentos de diplomacia pública en las embajadas, consulados y/o representaciones permanentes peruanas alrededor del mundo, que sirvan como un ente ejecutor de nuestra diplomacia pública.

Partiendo de estas premisas, el presente trabajo de investigación trata de demostrar lo siguiente: (i) de qué forma el análisis detallado de la diplomacia pública peruana –actores, planes y funciones– y el diseño de una estrategia central al respecto –mediante mensajes estratégicos– pueden ayudar a la consecución de algunos de los objetivos generales y específicos de política exterior definidos en la Sexta Política del Acuerdo Nacional, el Plan Bicentenario, el Plan Estratégico Sectorial Multianual del MRE 2015-2021 (PESEM-MRE), el Plan Estratégico Institucional del MRE 2017-2019 (PEI-MRE) y el Plan Operativo Institucional del MRE 2018 (POI-MRE); (ii) cómo el diseño y desarrollo de mensajes estratégicos de diplomacia pública, vinculados y concordados con los objetivos de política exterior, son una manera efectiva y primera aproximación para el diseño de una estrategia y lineamientos de diplomacia pública; y, (iii) de qué manera el estudio de las estrategias y planes de diplomacia pública, y la posterior elaboración de un plan central de diplomacia pública peruana; así como, la expansión estratégica –diferenciada por necesidades especificas– de los departamentos de diplomacia pública en las embajadas, consulados peruanos y/o representaciones permanentes, sería de vital importancia para tener

lineamientos claros de la imagen que el Perú quiere proyectar; y ayudaría a cumplir con algunos de los objetivos de política exterior definidos en los instrumentos detallados anteriormente.

Para estos fines se trabajarán tres capítulos.

El primero, analizará el concepto y alcances teóricos de la diplomacia pública, ahondando en el origen y evolución del concepto, características, objetivos, actores, necesidad, formas de ejercicio, áreas de acción, conceptos relacionados y evolución del término.

El segundo, hará un análisis de los principales actores de la diplomacia pública peruana, indagando no solo en los actores públicos de la misma –es decir, el MRE, sus embajadas, direcciones y oficinas generales relevantes; el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con sus dependencias como PROMPERU, OCEX y la Dirección de Comunicaciones e Imagen País; y el Ministerio de Educación a través de PRONABEC– sino también en los actores privados –gremios, empresas, ONG y personalidades–, seleccionando un ejemplo de los principales exponentes de cada sector relevante en la proyección de la imagen peruana en el exterior, para finalmente plantear una propuesta integradora de todos los actores analizados con la Cancillería a la cabeza.

Y finalmente, el tercero, que, una vez establecido el rol preponderante de la Cancillería como articulador de los actores mencionados, buscará vincular posibles estrategias de diplomacia pública –plasmadas a través de propuestas de mensajes específicos a ser estudiados, diseñados y puestos en práctica por la Cancillería y los demás actores de este tipo de diplomacia– con algunos objetivos de política exterior peruana. En esa línea de ideas, este capítulo intentará demostrar, teóricamente, como la diplomacia pública es una herramienta valiosa para la consecución de los objetivos trazados por el sector

de relaciones exteriores peruano. Para lo cual, primero se determinarán cuales son estos propósitos a través de un análisis de los principales instrumentos de política exterior; y segundo, se propondrán algunos mensajes estratégicos de diplomacia pública que podrían ayudar a la consecución de algunos de estos fines.

En función de lo expuesto, quisiéramos resaltar la importancia que representa el establecimiento de una estrategia institucional de diplomacia pública peruana y el uso sistemático de sus herramientas, para la presencia e imagen de nuestro país ante la comunidad internacional.

CAPITULO I

I. LA DIPLOMACIA PÚBLICA – CONCEPTO Y ALCANCES TEÓRICOS

1.1 Aproximación al concepto de Diplomacia Pública

Si bien el término de diplomacia pública es un término relativamente nuevo, acuñado por el Profesor Edmund Gullion a raíz de la fundación del centro Edward R. Morrow de la Universidad de Tufts en plena guerra fría –1965– (Azpíroz Manero, 2011, pág. 26) (Tejada Florez, 2013, pág. 13) (Cull, 2009, pág. 63) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 3) (Noya, 2006, pág. 2), este concepto recoge un precepto antiguo y perenne en la interacción de los diferentes actores internacionales; “la capacidad de comunicar, de tejer alianzas para, en un último término, conseguir una mayor influencia en la escena global” (Claver Ruíz, 2014, pág. 7). En ese sentido, la práctica de la diplomacia pública puede retrotraerse a los esfuerzos comunicativos entre múltiples Estados en diferentes momentos históricos; “las Ciudades Estado griegas o las estrategias de persuasión de la Francia napoleónica” (Chahine, 2010, págs. 7, 8).

En base a estas ideas, podemos decir que la práctica de la diplomacia pública tiene un inicio casi coetáneo con el nacimiento de la diplomacia tradicional y, como sostiene el profesor de Sociología en la Universidad Complutense de Madrid, Javier Noya, esta sirve como colchón de la diplomacia convencional, “garantizando la continuidad de los vínculos y cauces de comunicación entre los países aun cuando las relaciones diplomática formales puedan estar deterioradas o haberse roto” (Noya, 2006, pág. 6). De acuerdo con esto, el profesor Noya destaca la complementariedad existente entre los dos

conceptos, siendo la diplomacia pública un facilitador o conductor que mejora el desempeño de la diplomacia convencional.

Sin perjuicio de lo anterior y con cargo a desarrollar a profundidad el concepto de diplomacia pública, es válido también mencionar las principales diferencias entre ambos conceptos –diplomacia pública y tradicional–; al respecto, la doctora Aspíroz, recogiendo las palabras del experto en política exterior, Charles Wolf, menciona que "la diplomacia pública busca llegar al conjunto de ciudadanos, mientras que la tradicional apunta a los gobiernos de otros países. Además, la información en la diplomacia pública es transparente y de conocimiento común mientras que en la diplomacia tradicional tiende a ser opaca o incluso secreta" (Azpíroz Manero, 2011, pág. 29). Por lo tanto, podemos decir que la diplomacia pública tiene un espectro más amplio de destinatarios, mientras que la diplomacia tradicional solo abarca la relación entre elites o interlocutores oficiales de los Estados. Asimismo, en la diplomacia pública el manejo de la información es de un tenor abierto mientras que, en la tradicional, si bien no es de manera secreta si se realiza círculos especializados. A manera de sistematización de las diferencias podemos tomar la tabla presentada por el Segundo Secretario del Servicio Diplomático de la República (SDR) Álvaro Ríos Diez, la cual a su vez es recogida por el periodista argentino Matías Marini:

Tabla N° 1 – Diferencias entre diplomacia tradicional y diplomacia pública

	Diplomacia Tradicional	Diplomacia Pública
Nivel de difusión	Difusión restricta	Altamente difundida
Actores	Gobiernos, Ministerios de Relaciones Exteriores, diplomáticos	Gobiernos, Ministerios de Relaciones Exteriores, diplomáticos, empresas, instituciones, ONG, sociedad civil
Destinatarios	Gobiernos, políticos diplomáticos	Opinión pública, audiencias extensas selectas
Temática	Vinculada con la conducta y las políticas del gobierno	Vinculada con actitudes y conductas del público

Fuente: elaboración propia en base a De los Rios Diez, 2012, pág. 13.

Por otro lado, con el fin de aproximarnos a las distintas definiciones de diplomacia pública es importante mencionar que este concepto se ha estudiado principalmente en los Estados Unidos de América (EE.UU.). Este país, a través del *Edward Murrow Center of Public Diplomacy* de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* de la *Tufts University*, ha gestionado una gran cantidad de trabajos y políticas públicas al respecto (Oviamionayi Iyamu, 2004, pág. 226) (Tejada Florez, 2013, pág. 8). No en vano el periodista y doctor en ciencias de la información, Víctor Oviamionayi, recogiendo las palabras de diferentes embajadores estadounidense menciona que "en el mundo de hoy, la diplomacia pública representa el 90% de la diplomacia de los Estados Unidos" (Oviamionayi Iyamu, 2004, pág. 223).

No obstante, existen esfuerzos importantes por parte de países como España, a través de múltiples trabajos realizados en el Real Instituto Elcano y la Escuela Diplomática de España[1]. Asimismo, podemos encontrar variados esfuerzos en la Academia Británica, canadiense y China[2].

Esta escasez de centros especializados de estudios en diplomacia pública ha llevado afirmar a Víctor Oviamionayi lo siguiente:

> La única escuela de diplomacia pública que existe en el mundo es norteamericana *(*refiriéndose al *Edward Murrow Center of Public Diplomacy)*. Y casi todos, por no decir todos, los estudiosos de la diplomacia pública son también norteamericanos. Desde Gullion, inventor del término Diplomacia pública (…) hasta Fisher y otros como Tuch, Fortner y Hansen, que han sido algunos de los autores que más han contribuido a la biblibliografía de la diplomacia pública (Oviamionayi Iyamu, 2004, pág. 225).

---

[1] Ver trabajos como "Una Diplomacia Pública para España de Javier Noya" o el Folleto del Seminario de "Diplomacia Pública como reto de la política exterior"

[2] Ver trabajos como "*British Public Diplomacy and Soft Power*" de James Pamment, "*Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*" de McGill-Queen's University Press y "*The Rise of China's Public Diplomacy*" de Ingrid d'Hooghe.

Si bien, en términos estrictos esta afirmación puede ser considerada correcta, discrepo del doctor Oviamionayi puesto que dentro del presente trabajo de investigación he podido encontrar múltiples autores[3], que, si bien carecen de un centro especializado como el *Edward Murrow Center of Public Diplomacy*, han podido realizar estudios serios al respecto.

Continuando con esta idea, es vital mencionar que, si bien existen aislados esfuerzos sobre la materia en el aspecto académico, estos esfuerzos se ven sobrecogidos por la práctica generalizada de los Estados, en cuanto a sus políticas públicas relacionadas a la práctica de diplomacia pública. De acuerdo con esto, el profesor Javier Noya sostiene que "En la actualidad la diplomacia pública no es exclusiva de las grandes potencias, como los EEUU y Francia, ni de potencias medias como Noruega" (Noya, 2006, pág. 3). En esa línea de ideas, su práctica viene siendo realizada por la mayoría de los Estados en el mundo; ergo, su importancia es sustancial para cualquier país en su afán de proyectar una imagen que ayude a la consecución de sus objetivos de política exterior. No en vano el mismo Javier Noya recogiendo las ideas del profesor Alan Henrikson sostiene que la diplomacia pública, si bien se suele asociar con las grandes potencias, esta es más necesaria para las potencias medias, puesto que estas necesitan más de la opinión pública "para conservar su independencia nacional y aumentar su influencia" dependiendo en mayor grado de la "buena voluntad de los otros países más que de sus propias capacidades" (Noya, 2006, pág. 18).

Complementando está idea el profesor de *Media and Public Affairs* de la *George Washington University*, Jarol B. Manheim, menciona que se pueden contabilizar un total de 160 gobiernos que realizan actividades de diplomacia pública en EE.UU., esto con el fin de influir sobre la opinión pública de este país o sobre sus líderes políticos o de opinión (Manheim, 1994, pág. 9).

---

[3] Ver la propia bibliografía del presente trabajo de investigación.

Esta última idea es de suma importancia, debido a que muchas de las propuestas planteadas en el presente trabajo de investigación apuntarán a la formación de departamentos estratégicos de diplomacia pública en las embajadas y consulados peruanos en el mundo y establecer un plan Central de diplomacia pública.

Una vez hecho este breve prefacio, en el cual se observa la vinculación de la práctica de la diplomacia pública y la diplomacia tradicional; así como sus diferencias y los principales centros de estudios académicos al respecto, es pertinente enfocarnos en las múltiples definiciones dadas por la academia para así esbozar una propia.

1.2 Origen y evolución del concepto de diplomacia pública

En cuanto a la evolución del concepto de diplomacia pública, el doctor en Ciencias de la Información, Victo Oviamionayi, menciona que "como fenómeno específico, surgió gracias a la generalización de la información de la cultura democrática y los avances tecnológicos y sociológicos de los medios de comunicación social, y a las buenas intenciones iniciales del *Open Covenants* del Presidente Wilson de los Estados Unidos de América" (Oviamionayi Iyamu, 2004, págs. 215, 216). Al respecto, en este primer punto –de los 14 puntos–, Wilson propone un arreglo de paz y entendimiento internacional público, contraviniendo al carácter secreto de la diplomacia de la época; asimismo, busca que la diplomacia sea constantemente llevada en público.[4]

[4] Vigésimo octavo presidente de los Estados Unidos de América, Woodrow Wilson, traducción propia: *Open covenants of peace, openly arrived at, after which there shall be no private international understandings of any kind, but diplomacy shall proceed always frankly and in the public view.*

Bajo un tenor similar de cooperación, el Doctor Juan Luis Manfredi menciona que la ley estadounidense *Mutual Educational and Cultural Exchange Act* (1961), conocida como *Fullbright-Hays*, es el primer documento legal que contiene la idea de diplomacia pública. El autor sostiene que, en su sustento, se reconoce la importancia del intercambio cultural y educativo para el mutuo entendimiento entre EE.UU. y los ciudadanos de otros países. En ese sentido, de acuerdo con *USIA Alumni Association*, esta idea se sustenta en el flujo transnacional de información y de ideas (USIA, 2004).

Ahora bien, entrando a las diversas definiciones de diplomacia pública nos es pertinente iniciar con la definición hecha por Edmund Gullion en 1965. Gullion durante el discurso de apertura del *Edward R. Murrow Center of Public Diplomacy* (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 3), mencionó que la diplomacia pública:

> Se ocupa de la influencia de las actitudes públicas sobre la información y la ejecución de las políticas exteriores. Abarca dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el cultivo por parte de los gobiernos de la opinión pública en otros países; la interacción de grupos privados e intereses en un país con los de otro; el informe de asuntos exteriores y su impacto en la política; comunicación entre aquellos cuyo trabajo es la comunicación, así como diplomáticos y corresponsales extranjeros; y los procesos de comunicaciones interculturales.[5] (Gullion, 1965)

De esta definición nos es válido resaltar el elemento de influencia, a través de un trabajo elaborado, que el autor lo llama *cultivation* de la opinión pública en otros países, así como la importancia de actos fuera de los de carácter diplomático.

---

[5] Traducción propia *"Public diplomacy...deals with the influence of public attitudes on the information and execution of foreign policies. It encompasses dimensions of international relations beyond traditional diplomacy; the cultivation by governments of public opinion in other countries; the interaction of private groups and interests in one country with those of another; the reporting of foreign affairs and its impact on policy; communication between those whose job is communication, as between diplomats and foreign correspondents; and the processes of inter-cultural communications."*

Bajo un tenor similar, el profesor Hans Tuch define a la diplomacia pública como un proceso de comunicación dirigido hacia un público extranjero, intentando atraer entendimiento de las naciones receptoras de los ideales, instituciones, cultura, objetivos y políticas de la nación que los proyecta (Tuch, 1990, pág. 3).

Complementando estas ideas, el diccionario de términos de relaciones internacionales del departamento de Estado de los EE.UU. menciona que la diplomacia pública se refiere a "los programas auspiciados por el gobierno que tienen la intención de informar o influenciar la opinión pública en otros países. El instrumento principal de la diplomacia pública son sus publicaciones, películas, intercambios culturales, la radio y la televisión (…)."[6] (Department of State Library , 1987, pág. 85). Al respecto, nos es importante resaltar como la palabra influenciar, mencionada en la citada definición, va tomando fuerza. Esta palabra, muy relacionada al término de *soft power*; que será analizada posteriormente, es básicamente el núcleo duro del concepto de diplomacia pública.

En un tenor complementario, la Doctora Azpíroz, ampliando el espectro de los actores de Diplomacia Pública, menciona lo siguiente:

> (…) se podría decir que es la acción de comunicación que desarrolla una organización con intereses políticos internacionales o globales, para favorecer la comprensión de las audiencias externas sobre los valores y principios que la animan y para influir en la dirección que marquen sus objetivos. (Azpíroz Manero, 2011, pág. 28)

En esa línea de ideas, podemos apreciar la importancia de los conceptos de intereses políticos internacionales, el entendimiento de una audiencia externa de los valores y principios de la organización o ente internacional y la

---

[6] Traducción propia: "*Refers to government-sponsored program intended to inform or influence public opinion in other countries. The chief instruments of public diplomacy are publications, motion pictures, cultural exchanges, and radio and television.*"

búsqueda de influenciar para conseguir estos intereses. Siguiendo este enfoque, la autora entiende a la diplomacia pública como un instrumento para alcanzar los intereses de la imagen y la política exterior de un Estado u organización internacional –ver el ejemplo de la división de Diplomacia Pública de la OTAN, recogida por el profesor Noya (Noya, 2006, pág. 3)–, preocupándose por las opiniones, actitudes y comportamientos de su público objetivo extranjero ya que estos pueden influenciar en las decisiones de su interés.

Finalmente, la autora, recogiendo ideas de los académicos Jan Melissen – Director de Programa de Estudios Diplomáticos del Instituto de Relaciones Internacionales Clingendael–, Shaun Riordan – ex diplomático británico– y Jarol Manheim –profesor de la Universidad George Washington–, señala que la diplomacia pública es un método diplomático (Melissen) central en la actividad diplomática más amplia (Riordan) y que prioriza los contactos gente-gente o P-t-P y gobierno-gente o G-t-P (Manheim) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 30).

Desde una visión más estratégica de políticas públicas, el Ministro SDR Zósimo Roberto Morillo Herrada, recogiendo la definición hecha por el diplomático estadounidense Michael Mc Lean, menciona que la diplomacia pública involucra un planeamiento, estrategia y ejecución de una política específica de información, educación y cultura por parte de un Estado; en ese aspecto, el autor sostiene que estas políticas permiten crear un clima propicio para lograr los objetivos de política exterior, del país emisor o promotor, en el país receptor o el país de destino (Morillo Herrada , 2012, pág. 34). Consideramos que este punto es de suma importancia puesto que una idea central del presente trabajo de investigación es la de proponer un plan central de diplomacia pública el cual sirva de lineamiento, en la materia, a las embajadas y consulados peruanos en el exterior.

Bajo un tenor similar; y recogiendo múltiples definiciones[7], el profesor Javier Noya encuentra un elemento común: "énfasis en que es un instrumento al servicio de los intereses de la política exterior" y que este instrumento debe ser de "interés nacional" (Noya, 2006, pág. 3). Al respecto, consideramos importante compartir la definición del Ministerio de Asuntos Exteriores alemán:

> La diplomacia pública es la suma de todas las actividades de comunicación exterior dirigidas a elites o líderes de opinión, pero también a la opinión pública general, que a largo plazo tienen por objeto influir de manera positiva en la imagen y la percepción de Alemania. A corto plazo la PD acompaña y posibilita la política interior y exterior alemana. Las relaciones públicas y con los medios se complementan.

Así como la definición hecha por Manheim:

> Las acciones del gobierno de una nación para influir sobre la opinión pública y de las elites de otra nación con el propósito de que su política exterior sea favorable a la primera. (Manheim, 1994)

Finalmente, el autor menciona que es muy importante tener en cuenta las opiniones, actitudes y comportamientos del público general de las otras naciones, puesto que tienen un correlato claro en las políticas –económicas y exterior– de las mismas y naturalmente en los intereses nacionales. En esa línea de ideas y citando a Fiske y Plumridge, el profesor Noya menciona que la imagen de un país en el exterior tiene consecuencias directas en la capacidad de este país para atraer elementos vitales para el desarrollo de un Estado, como lo son las inversiones y el turismo (Fiske de Gouveia & Plumridge, 2005, pág. 1).

---

[7] USIA 1997; Ministerio de Asuntos Exteriores alemán; Manheim, J.B. (1994), *Strategic Public Diplomacy & American Foreign Policy*, Oxford University Press, Nueva York/Oxford.; Ed Murrow; Fiske, P., y H. Plumridge (2005), *European Infopolitik: Developing EU Public Diplomacy Strategy*, Foreign Policy Centre, Londres.

Otro autor frecuentemente citado es el historiador y director de la maestría en Diplomacia Pública en la Universidad de Carolina del Sur, Nicholas J. Cull. El Doctor Cull, recogiendo una definición amplia de los actores que ejercen diplomacia pública, al igual que la Doctora Azpíroz –citada *supra*–, menciona que la misma "es el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero" (Cull, 2009, pág. 57). Al respecto, es importante resaltar el término compromiso del receptor o público objetivo de la diplomacia pública; esta forma de "fidelizar" al público extranjero en general –no solo a nivel estatal– es un concepto interesante a tener en cuenta y que en la práctica debe tener un objetivo definido y claro.

Introduciendo una disquisición válida, el Doctor Cull menciona que la diplomacia pública no siempre está dirigida a un público general o "de masas", sino muchas veces apunta a individuos específicos; por ejemplo, académicos o gente influyente en un espacio puntual y con objetivos específicos, como podría ser la transmisión de una idea[8] (Cull, 2009, pág. 57). El autor da a entender que estas personas podrían tener más posibilidades de transmitir la imagen que el país emisor quiere proyectar y que esta idea u objetivo específico puede ayudar a los propósitos de política exterior del Estado que los proyecta. Otra idea interesante del Doctor Cull, se refiere a que la diplomacia pública también busca escuchar a un público extranjero; es decir, no siempre busca influir al público receptor, este ejercicio de intercambio incluso podría generar un cambio de enfoque o alta política (Cull, 2009, pág. 57). Al respecto, consideramos que esta idea es propia de la diplomacia en general, –no exclusiva de la diplomacia pública–, ya que debido al contacto normal que se da entre los actores internacionales se pueden dar cambios de perspectivas y en *ultima ratio* de altas políticas.

[8] El autor menciona la idea de cambio climático como idea aislada pero que ayuda a los propósitos de la política exterior del país emisor.

Finalmente, y también citando al Doctor Cull; el Profesor de la Universidad de Oxford, James Pamment, presenta cinco partes constituyentes de la diplomacia pública: escucha, cultura, defensa, difusión internacional e intercambios[9]. No obstante que esta clasificación ha sido usada múltiples veces por académicos, el autor sostiene que la misma es más una reflexión sobre algunas áreas en donde mejor se aplica la diplomacia pública (Pamment, 2014, págs. 31, 32).

En un tenor muy similar, el Tercer Secretario del SDR, Fredy Martínez, citando al profesor Luis Melgar, recoge los elementos constituyentes de la diplomacia pública; en ese sentido, como podremos ver a continuación, estos elementos son muy similares a los expresados por el Doctor Cull:

Tabla Nº 2 – Elementos constituyentes de la Diplomacia Pública

Elemento	Descripción
Recopilación de información	Idea sobre un determinado Estado por parte de la opinión pública tanto nacional como extranjera. Los instrumentos de recopilación de información por excelencia son las embajadas y los consulados, pero también los institutos nacionales de Estadística, sin olvidar la labor de *think tanks*, universidades y consultorías independientes.
Promoción	Campañas de imagen que pongan de relieve un determinado aspecto del país, una política concreta o incluso una idea abstracta, como la democracia o los derechos humanos.
Difusión	Noticias fuera y dentro del país que configuran la actualidad internacional
Diplomacia cultural	Exportación de intangibles culturales, como la lengua, el acervo artístico, el cine o cualquier otra manifestación cultura, como principal vía para fomentar el entendimiento entre personas de países y culturas diferentes.

[9] Traducción propia: "*Historian Nick Cull (2008) argues that public diplomacy consists of five constituent parts: listening, advocacy, culture, exchanges, and international broadcasting.*"

Diplomacia de intercambio	Persona a Persona (P-t-P). Establecer afinidad entre un extranjero y el país que utiliza este mecanismo de diplomacia pública, a través de intercambios que impliquen contacto directo y prolongado en ese país.

Fuente: elaboración propia en base a Martinez Lopez, 2015, pág. 15.

Complementando las ideas antes expuestas, el profesor de Media and Public Affairs de la George Washington University, Jarol B. Manheim, distingue cuatro tipos de relaciones y contactos diplomáticos, detallados a continuación, en donde se puede encontrar a la diplomacia pública:

Tabla N° 3 – Tipos de relaciones y contactos diplomáticos

Relación	Tipo de diplomacia	Descripción
Gobierno a gobierno (G-t-G)	Diplomacia tradicional	Intercambio formal de comunicaciones entre Estados.
Diplomático a diplomático (D-t-D)	Diplomacia personal	Analiza y regula las interacciones entre las personas que participan en los contactos diplomáticos.
Gente a gente (P-t-P)	Diplomacia pública – Diplomacia civil (ONG) – Diplomacia de Diáspora (emigración)	Manheim encuadra los intercambios culturales y educativos, como el Programa Fullbright.
Gobierno a gente (G-t-P)	Diplomacia pública	Conjunto de actividades del gobierno de una nación destinada a influir sobre la opinión pública general o de las elites de otra nación con el fin de facilitar los objetivos de la política exterior.

Fuente: elaboración propia en base a Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5.

Esta importante clasificación nos puede ayudar a entender los ámbitos de acción de la diplomacia pública; asimismo, nos da a conocer el amplio espectro al que este tipo de diplomacia se dirige. Al respecto, podemos decir que la diplomacia pública, a diferencias de los otros tipos de diplomacia, tiene la ventaja de hacer interactuar a un ente público institucionalizado, como por ejemplo la Cancillería, Ministerio de Cultura, entre otros; con entes privados y círculos especializados, los cuales son receptores más ávidos de lo que se busque proyectar. Es por esto que sostenemos que un Plan Central de Diplomacia Pública; así como la estandarización de los departamentos de diplomacia pública en las embajadas y/o consulados peruanos en el exterior es clave para tomar provecho de esta ventaja.

Sustentando esta última idea, los profesores de la Universidad Autónoma de México, Alfonso Nieto y María Peña, resaltan la importancia del diseño y creación de instancias institucionales en el mediano plazo que se encarguen de la promoción de la imagen internacional de un país; de acuerdo con esto, ellos proponen la creación de “Unidad de Diplomacia Pública” la cual cumpliría las funciones de información, cultura y prensa (Nieto & Peña , 2008, pág. 161). En esa línea de ideas, los autores definen a la diplomacia pública como “la utilización de los medios de comunicación (por parte de los Estados) masiva y la cultura, para facilitar la instrumentación de la política exterior y mejorar su imagen internacional” todo esto con el objetivo de influir positivamente en la opinión pública internacional (Nieto & Peña , 2008, pág. 149).

Sumando a este concepto, el Doctor Víctor Oviamionayi, sustenta que la diplomacia pública es un elemento vital del trabajo de los Estados para su entendimiento y promoción de sus objetivos de política exterior. En ese sentido, el autor menciona como centrales los esfuerzos culturales y educativos para la defensa y promoción de estos objetivos (Oviamionayi Iyamu, 2004, págs. 215, 216).

Una definición más pragmática es la sostenida por el profesor de Ciencias Políticas de la Universidad de Haifa, Bend Mor. El autor menciona que "es posible vislumbrar a la diplomacia pública como una forma específica de gestión de imagen del Estado en donde la auto presentación se usa para influenciar socialmente, la comunicación es directa y es un medio de persuasión"[10] (Mor, 2007, pág. 667). En un tenor similar, la Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, Teresa La Porte, entiende a la diplomacia pública como una estrategia de información y persuasión dirigida a un público extranjero con el propósito de conseguir una opinión beneficiosa para la política exterior de un Estado u organización internacional (La Porte, 2007, pág. 26). Al respecto, consideramos que estás definiciones pecan de utilitaristas, puesto que la diplomacia pública va más allá del manejo estratégico de la imagen de un Estado u organización internacional. Bajo este punto de vista sostenemos que la diplomacia pública también abarca el aspecto cultural, social y educativo como forma de entendimiento entre las naciones, y si bien busca lograr objetivos concretos de política exterior, este concepto también implica una forma abierta de recepción y confluencia de información para el diseño de políticas públicas.

En contraposición con lo anterior, encontramos la definición del ex oficial de la Agencia de Información de los Estados Unidos (USIA), Bruce Gregory. Él define –de manera más completa– a la diplomacia pública como "un instrumento usado por los estados, asociaciones de estados, actores sub estatales y no estatales para entender culturas, actitudes y comportamientos; con el fin de construir y manejar relaciones; e influenciar ideas y movilizar acciones para promover sus intereses y valores"[11]. Consideramos que esta

---

[10] Traducción propia: "*it is possible to view public diplomacy as a specific form of impression management by the state in which self-presentation is used for social influence, communication is direct and means are persuasive...*".

[11] Traducción propia: "*public diplomacy has come to mean an instrument used by states, associations of states, and some sub-state and non-state actors to understand cultures, attitudes and behavior; to build and manage relationships; and to influence thoughts and mobilize actions to advance their interests and values.*"

definición abarca de manera más integral lo tratado en el presente sub capitulo; en ese sentido, suscribimos gran parte de lo dicho (Gregory, 2011, pág. 353).

Dentro los esfuerzos académicos peruanos, es interesante rescatar la definición hecha por el Blog Oficial de Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú; en él se reconoce a la diplomacia pública como "el proceso público y abierto de comunicación, mediante el entendimiento mutuo, la reciprocidad y la influencia en la opinión pública extranjera de países considerados relevantes." Asimismo, en este blog oficial, se da a entender que si bien el gobierno es el principal impulsor de este tipo de diplomacia, este no es el único protagonista o actor; y que por lo tanto un diplomático que practica este tipo de diplomacia debe ser un "creador y diseminador de ideas capaces de ser difundidas de una persona a otra a través de la red social, así como generador y facilitador de redes y relaciones" (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012). Al respecto, consideramos que esta definición es completa, ya que conceptualiza la pluralidad de actores, la búsqueda de influenciar, el entendimiento, los países *target* o relevantes, que ya hemos visto *supra*, y complementa la definición con una aproximación a lo que se debería esperar de un diplomático en su práctica (Gregory, 2011, pág. 353).

Otro esfuerzo local a resaltar es el realizado por la profesora de la facultad de Comunicación de la Universidad de Piura, Luisa Portugal, quien al igual que el profesor Javier Noya –citado *supra*– entiende a la diplomacia pública como un apoyo a la diplomacia clásica y en ese sentido, busca el entendimiento de los quehaceres nacionales en la escena pública internacional. En esa línea de ideas, la profesora Portugal destaca el papel de la diplomacia pública, quien a través del gobierno y específicamente el Ministerio de Relaciones Exteriores se encarga de actividades de información, promoción y difusión con el objetivo principal de resaltar la imagen, la cultura y la política exterior del país emisor

en espacios de interés; los cuales –como ya hemos visto cuando hemos diferenciado la diplomacia tradicional y la diplomacia pública– no siempre son en relaciones G-t-G, si no también P-t-P o G-t-P (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253).

Finalmente, y a manera de colofón nos gustaría dar una definición propia, basada en la multiplicidad de conceptos rescatados en el presente subcapítulo. Es así que para el que suscribe la diplomacia pública es una estrategia holística[12] de comunicación exterior, creada al interior de un actor internacional, con la finalidad de proyectar, informar, promover o difundir –a través del entendimiento mutuo y sustento del mensaje– una imagen o idea que logre concretar las aspiraciones de política exterior de dicho actor internacional. Esta estrategia, en base al objetivo buscado, está dirigida a sectores generales o específicos –opinión pública internacional en general, público de un país en particular o nichos específicos del público internacional– y usa para ello, además de mecanismos tradicionales de la diplomacia –contacto G-t-G y D-t-D–, estrategias de vinculación P-t-P y G-t-P, potenciados, hoy en día, por las TICs; para influenciar a los receptores previamente identificados.

1.3 Características de la diplomacia pública

De acuerdo a las definiciones dadas en el subcapítulo anterior, nos es pertinente intentar sintetizar y sistematizar los rasgos que caracterizan a la diplomacia pública. Desde esta perspectiva, buscaremos rescatar, de la multiplicidad de definiciones, el denominador común a este tipo de diplomacia.

[12] En ella deberían participar todos los actores relevantes, tanto públicos como privados.

Tabla N° 4 – Características de la diplomacia pública

• Es una actividad comunicativa, pública, política, estratégica y de carácter internacional (Azpíroz Manero, 2011, pág. 23) (Morillo Herrada , 2012, pág. 34).
• Es complementaria a la diplomacia tradicional garantizando la continuidad de los vínculos y cauces de comunicación formal entre países (Noya, 2006, pág. 6) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 3) (Gullion, 1965) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253).
• Es policéntrica; es decir, funciona fuera del nivel estrictamente gubernamental y los emisores, tanto públicos como privados, son múltiples; y heterárquica, lo que implica que debido a la multiplicidad de actores que la practican no siempre se sigue un lineamiento jerárquico o una imagen ordenada de lo que se quiere proyectar (Noya, 2006, pág. 24) (Portugal Sanchez, 2001) (Azpíroz Manero, 2011, págs. 28, 32) (De los Rios Diez, 2012, pág. 13) (Gregory, 2011, pág. 353).
• Tiene a la opinión pública internacional como principal audiencia. (Azpíroz Manero, 2011, pág. 32) (De los Rios Diez, 2012, pág. 13) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 3) (Gullion, 1965) (Tuch, 1990, pág. 3). Sin embargo, no siempre está dirigida a un público general o sino muchas veces apunta a individuos y objetivos específicos (Cull, 2009, pág. 57).
• Se apoya en un flujo de información abierto, transparente, estable y creíble (Manfredi Sánchez, 2010) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 32) (De los Rios Diez, 2012, pág. 13), el cual, hoy en día, es impulsado y potenciado por las TICs (Terrés, 2011, págs. 118, 119) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012).
• Se apoya en un proceso mutuo de entendimiento (bidireccional) entre los emisores y receptores de la diplomacia pública (De los Rios Diez, 2012, pág. 21) (Cull, 2010, pág. 12) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253).
• Utiliza herramientas de *soft power* como los valores, la cultura, las tradiciones, para promover, informar y difundir la imagen de un Estado o ente internacional emisor, para lograr objetivos de política exterior (Terrés, 2011, pág. 119) (USIA, 2004) (Gullion, 1965) (Tuch, 1990, pág. 3) (Department of State Library , 1987, pág. 85) (Nieto & Peña , 2008, pág. 149) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253); sin embargo, también puede servir a fines de *hard power* (Melissen, 2005, pág. 14).
• Busca de influenciar la opinión pública de otros países en la dirección que marquen los objetivos del actor emisor (Gullion, 1965) (Department of State Library , 1987, pág. 85) (Department of State Library, 1987, pág. 28) (Manheim, 1994) (Noya, 2006, pág. 3) (Cull, 2009, pág. 57) (Mor, 2007, pág. 667) (La Porte, 2007, pág. 26).
• Prioriza los contactos P-t-P y G-t-P (Azpíroz Manero, 2011, pág. 30) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5).
• Involucra un planeamiento, estrategia y ejecución de una política específica (Morillo Herrada , 2012, pág. 34) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 23) (Noya, 2006, pág. 3) (Nieto & Peña , 2008, pág. 161) (Oviamionayi Iyamu, 2004, págs. 215, 216) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253).

Fuente: elaboración propia en base a múltiples autores citados en la tabla.

En conclusión, podemos apreciar que, haciendo una revisión de la literatura sobre el tema, nos es posible llegar a saturar en diez características claves para entender la diplomacia pública. Estos rasgos demuestran que la diplomacia pública va más allá que la diplomacia tradicional, aventajándola en la multiplicidad de actores –tanto emisores como receptores– y en los flujos de información, los cuales son mucho más dinámicos en este tipo de

diplomacia. Por otro lado, también podemos notar que el planeamiento y la estrategia es un elemento importante y transversal en cualquier tipo de diplomacia y la cual no debe ser dejada de lado. Finalmente, y no menos importante, es el hecho que este tipo de diplomacia utiliza, como eje central, las herramientas del *soft power*[13] y las nuevas tecnologías de la información, las cuales son un elemento *sine qua non* para que el flujo de información y la búsqueda de influenciar se lleve a cabo.

1.4 Objetivos de la diplomacia pública

Si bien podemos decir, de manera sencilla, que el objetivo de la diplomacia pública es el ejercicio de la influencia por parte de una entidad internacional sobre un público extranjero, a través del uso de estrategias de comunicación para lograr los objetivos de política exterior de esa entidad internacional (Manfredi Sanchez, Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública, 2011, pág. 211) (Noya, 2006, pág. 6); esta oración no hace justicia a la multiplicidad de objetivos que recoge la Academia. En ese sentido, buscaremos recoger los múltiples propósitos de la diplomacia pública, los cuales; según el profesor Noya, no difieren de su finalidad principal, que es el de lograr los propósitos de política exterior a través de la influencia sobre el comportamiento de un gobierno extranjero de forma indirecta (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 211).

En esa línea de ideas y mostrando una disquisición válida, el profesor Manfredi sostiene que se puede hacer una diferencia entre los objetivos que persigue –a través de la diplomacia pública, un Estado, una organización internacional (OI) u organización no gubernamental (ONG). Al respecto, el profesor señala que los Estados usan este tipo de diplomacia para complementar y lograr exitosamente su política exterior, mientras que las OI

[13] No exclusivamente.

o las ONG se centran “en la circulación de ideas afines al ente internacional y con el propósito de atraer recursos, personas o presionar en el diseño de las políticas públicas.” (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 211).

Siguiendo con el profesor Manfredi; él recoge tres objetivos, aparte del objetivo principal mencionado, de la diplomacia pública los cuales serán estructurados en la siguiente tabla:

Tabla N° 5 – Objetivos de la diplomacia pública según el profesor José Luis Manfredi

Objetivo	Descripción
Mejora de la internacionalización de la economía y la empresa	Se obtendría mediante el reconocimiento de la marca país[14] y de sus atributos con el objeto de impulsar la internacionalización y el comercio exterior. Prima la gestión de la reputación y de la imagen para crear una ventaja competitiva.
Refuerzo de la identidad	Se obtendría mediante las acciones que se proyectan hacia el público foráneo, se acentúa la dinámica de la política interior. Se busca consolidar la imagen y facilitar la arquitectura de la identidad nacional.
Incremento de la influencia en el público extranjero	Sus indicadores serían el incremento de la notoriedad, la influencia y el reconocimiento de un país en la arena internacional. Este objetivo se podría lograr a través de programas educativos o científicos, el turismo, los viajes de estudio, entre otros.

Fuente: elaboración propia en base a Manfredi Sanchez, 2011, págs. 211, 212, 213, 214, 215 y Manfredi Sánchez, 2010, págs. 4, 5.

Siguiendo de alguna manera la sistematización hecha por el profesor Manfredi, el profesor Noya, sostiene que la diplomacia pública tiene los siguientes tres objetivos: información, educación y cultura. Al respecto Noya, citando al doctor Brown, menciona que estos objetivos causan algunas “tensiones” entre sí. Por ejemplo, con respecto al objetivo “información”, se da la tensión entre el tipo de información que se debe proyectar –neutral o

[14] Concepto que será tratado posteriormente en el presente capítulo

engañosa– a la audiencia. En ese sentido, si optamos por la segunda forma estaríamos hablando de propaganda, lo cual deferiría del concepto de diplomacia pública. Sobre el particular, el doctor Manfredi, también señala y marca una diferencia clara entre propaganda, contra propaganda y diplomacia pública; el autor señala que el Departamento de Estado estadounidense cuenta con una sección dedicada a la identificación de falsedades en torno a ese país, todo esto con el fin de evitar la desinformación e información falsa (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 4). Por otro lado, el autor también menciona otra tensión entre los objetivos de información y educación, ya que para el autor la educación es un objetivo más completo el cual busca lograr el entendimiento mutuo entre sociedades, mientras que la información "nunca podría lograr" producir este efecto. Finalmente, también se habla de la tensión entre la educación y la cultura, ya que los que defienden el primer objetivo –educación– recriminan al segundo por la dificultad de medir los rendimientos de este tipo de iniciativas en términos de aumento de la influencia de un país sobre otro. Sin embargo, el autor finalmente sostiene –y suscribimos lo dicho– que de estas tensiones se podría derivar a una armonización de los distintos objetivos garantizando su autonomía (Noya, 2006, págs. 6, 7).

De una manera un poco más sucinta, el Embajador Mexicano Carlos García de Alba, recogiendo las máximas del USIA, menciona que los objetivos de la diplomacia pública son los de analizar, informar e influir; siendo, para el que suscribe, rasgos comunes a la diplomacia tradicional. Asimismo, el Embajador hace un diferencia interesante entre la profundidad de los objetivos de la diplomacia pública y el concepto de marca país, ya que para él, el primer concepto "no sólo pretende mejorar la imagen para atraer mercancías, inversiones y turismo, (…) sino que tiene propósitos más ambiciosos, ya que también pretende y busca incidir directamente en los procesos internos de otros países (...)" (García de Alba Z., 2010, pág. 222).

Bajo un tenor similar, la profesora Portugal señala que la diplomacia pública tiene como propósito “destacar la imagen, la cultura y la política exterior del país en públicos extranjeros, estos últimos de carácter no precisamente gubernamental. (…)” (Portugal Sanchez, 2001, pág. 253). Complementando esa idea, la autora, citada por el Segundo Secretario SDR Álvaro De los Ríos Diez, señala que a través de los conocimientos y tecnologías propias de la comunicación internacional, el objetivo de la diplomacia pública es el de difundir, defender y promover la imagen del país en la opinión pública exterior; señalando también, de acuerdo a Josep Valls, que la imagen de un país se compone de dos factores los cuales son la suma de los elementos que componen a un Estado y la política de acción comunicativa que utilice para proyectar estos elementos (De los Rios Diez, 2012, págs. 23, 24). Al respecto, nos parece interesante la importancia que se le da a la estrategia comunicativa para proyectar los insumos y bondades que un Estado u organización internacional tenga; en ese sentido, suscribimos totalmente esa idea, puesto que, para un país como el Perú, el cual tiene los elementos suficientes para consolidarse como una potencia en diplomacia pública regional, esta estrategia comunicativa es clave.

Desde un ángulo abocado al flujo de información como característica básica de la diplomacia pública, el doctor Oviamionayi, citado por el Tercer Secretario SDR Fredy Martínez, señala que la información y promoción de la imagen nacional y la política exterior son los objetivos generales de este tipo de diplomacia. En ese sentido, se busca informar al público extranjero sobre la política nacional y sobre los hechos que se producen en el Estado emisor, con el fin de inspirar confianza y conseguir el entendimiento y respecto hacia una determinada política; así mismo, se busca informar sobre la forma de vida nacional –valores, cultura, entre otros– para incitar la imitación (Martinez Lopez, 2015, pág. 16).

Finalmente, encontramos muy interesante la precisión que hace el director del programa de estudios diplomáticos del Instituto de Relaciones internacionales holandés Clingendael, Jan Melissen. Este autor señala que los objetivos de la diplomacia pública no siempre son afines al concepto de *soft power*, ya que su práctica también puede perseguir fines de *hard power* como el manejo de alianzas, prevención de conflictos o intervenciones militares (Melissen, 2005, pág. 14). Sobre esta idea, consideramos que esta precisión hace que la diplomacia sea compatible con todos los objetivos de política exterior de un Estado, siendo de vital utilidad para sustentar la importancia de un plan central de diplomacia pública.

1.5 Actores de la diplomacia pública

Como ha sido planteado en el punto 1.1 de este primer capítulo, una de las grandes diferencias entre la diplomacia pública y la diplomacia tradicional se basa en que la primera tiene un espectro mucho más amplio de actores que ejercen este tipo de diplomacia como medio para lograr sus objetivos de política exterior. En esa línea de ideas, la diplomacia tradicional solo utiliza los medios oficiales de comunicación; es decir, los emisores y receptores son básicamente los Estados a través de sus entidades encargadas de gestionar sus asuntos exteriores; en este tipo de diplomacia se practica la discreción sobre la información a tratar y solo grupos autorizados, como por ejemplo diplomáticos o representantes internacionales *ad hoc*, son los que manejan la data con la capacidad de influir en las decisiones de otro grupo idéntico que serían los receptores. Haciendo un símil, podríamos decir que la diplomacia tradicional es al paradigma realista de las relaciones internacionales como la diplomacia pública lo es al paradigma liberal.

Siguiendo con este análisis son múltiples los autores que rescatan el amplio campo de actores –emisores y receptores– que desempeñan la diplomacia

pública hoy en día. En ese sentido, buscaremos sintetizarlos en las siguientes tablas:

Tabla N° 6 – Actores –emisores– de la diplomacia pública

Emisores	
Actores	**Descripción**
Estados y servidores públicos	A través de sus Ministerios de Relaciones exteriores, otros Ministerios (cultura, educación, economía, turismo), funcionarios diplomáticos u otros funcionarios estatales (De los Rios Diez, 2012, pág. 16) (Tejada Florez, 2013, pág. 34) (Department of State Library, 1987, pág. 85) (Morillo Herrada, 2012, pág. 34) (Oviamionayi Iyamu, 2004, págs. 215, 216) (Mor, 2007, pág. 667) (Gregory, 2011, pág. 353) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012) (Portugal Sanchez, 2001, págs. 249, 253).
Organizaciones Internacionales y sus funcionarios	Hay una tendencia a que las organizaciones internacionales cuenten con un departamento de diplomacia pública los cuales persiguen objetivos específicos y de acuerdo a sus intereses propios, que pueden o no coincidir con los de los Estados que los conforman (Cull, 2009, pág. 60) (Rubio, 2014, pág. 13) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 28) (Noya, 2006, pág. 3) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5) (Gregory, 2011, pág. 353).
ONG y sus funcionarios	Hoy en día, las organizaciones no gubernamentales son una maquinaria activa de diplomacia pública con relación a sus objetivos específicos e intereses propios. Estos muchas veces pueden o no coincidir con los de los Estados en donde desempeñan sus actividades (Cull, 2009, pág. 60) (Rubio, 2014, pág. 13) (Terrés, 2011, pág. 112) (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 201) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 28) (Noya, 2006, pág. 3) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5) (Gregory, 2011, pág. 353).
Administraciones territoriales	Se trata de comunidades autónomas y entes locales que llevan a cabo estrategias de diplomacia pública a través de la promoción turística, cultural, educativa y cooperación (Melgar, 2012, pág. 51 y 52) (Rubio, 2014, pág. 12).
Asociaciones, empresas e individuos influyentes	Dentro de esta categoría de actores se puede destacar a las universidades, *think tanks*, asociaciones profesionales, deportistas de alto nivel, artistas, miembros del mundo de la cultura, entre otros personajes influyentes. Su importancia radica en que generalmente cualquier labor que éstos lleven a cabo en el campo de la imagen-país, será de antemano recibida como desinteresada independiente, objetiva y confiable. Por otro lado, también tenemos a las empresas privadas que muchas veces apuestan por una incitativa pública de imagen o marca país; al respecto, estas gozan de gran aceptación por parte de públicos extranjeros (Melgar, 2012, págs. 51, 52) (Rubio, 2014, pág. 13) (Terrés, 2011, págs. 110 ,112) (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 201) (Martinez Lopez, 2015, pág. 15).
Emigrantes e individuos en general	En esta categoría podemos encontrar tanto a los emigrantes del país emisor como a los que viajan o residen en el país emisor. En ese sentido, estas personas cumplen la labor de proyectar una imagen personal del país de donde provienen o se llevan una imagen del país a donde emigraron; es decir, practican la diplomacia P-t-P (Rubio, 2014, pág. 13) (Melgar, 2012, págs. 51, 52) (Manfredi Sánchez, 2010, pág. 5). Hoy en día, con el auge de las TICs y específicamente el apogeo de las

	redes sociales cualquier individuo puede extrapolar su experiencia o interés a nivel global, en su país o en el extranjero.

Fuente: elaboración propia en base a múltiples autores citados en la tabla.

Tabla N° 7 – Actores –receptores– de la diplomacia pública

Receptores	
Actores	**Descripción**
Opinión pública internacional	Las estrategias de diplomacia pública, muchas veces están dirigidas a la opinión pública internacional en general, con el objetivo, no específico, de mejorar la imagen y percepción del emisor (De los Rios Diez, 2012, pág. 18) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 29) (Gullion, 1965) (Tuch, 1990, pág. 3) (Department of State Library, 1987, pág. 85) (Cull, 2009, pág. 57) (La Porte, 2007, pág. 26).
Grupo específico de sujetos dentro de uno o varios Estados/OI/ONG, entre otros.	Cuando existen objetivos específicos de política exterior, las políticas de diplomacia pública son dirigidas a grupos de individuos que forman parte de diversos sujetos de derecho internacional, ya que estos son los capaces de influir directamente en los intereses del emisor (Cull, 2009, pág. 57) (Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012) (Gregory, 2011, pág. 353).
Estados	Si bien los Estados son un receptor natural de la diplomacia en general, estos, a través de sus departamentos de comunicaciones o diplomacia pública, embajadas, consulados y representaciones permanentes, son los encargados de captar, aunque no sean dirigidos hacia estos entes públicos, las estrategias de diplomacia pública externa para reaccionar a ella.

Fuente: elaboración propia en base a múltiples autores citados en la tabla.

Como hemos podido apreciar en las tablas esbozadas, existe una multiplicidad de actores, tanto emisores como receptores de la diplomacia pública, lo cual dificulta la labor de los Estados para proyectar una imagen homogénea para la consecución de sus políticas exteriores. En ese sentido, cobra aún más relevancia la labor de uno o varios entes del Estado encargados; en los diversos sectores que le corresponden, de coordinar un mismo guion, basado en políticas públicas ciertas, que faciliten a los actores aquí mencionados a mostrar una imagen más beneficiosa, o al menos no contraproducente o dañina.

Una idea que debemos dejar de lado es la del papel de las TICs como conductor que facilita, sobremanera, el flujo de la información a través de los actores aquí mencionados. Podemos decir que las TICs son un elemento transversal a los actores y los ayudan por igual a todos. No obstante lo

anterior, el profesor de la Universidad Complutense de Madrid, Rafael Rubio, citando a Joseph Nye, sostiene que la revolución tecnológica está despojando de su poder a los Estados y permite que ciertos grupos e individuos asuman roles en la política mundial que en el pasado se reservaban a los gobiernos. En ese contexto, el profesor Rubio señala que los Estados deben elegir entre los viejos esquemas, pre revolución de la información, o desarrollar su influencia a través de ella y con los nuevos actores (Rubio, 2014, págs. 12, 13); al respecto tal como menciona el autor, suscribimos la segunda opción, ya que continuar con los viejos esquemas sería anacrónico y contraproducente.

Sumado a esta importante idea, encontramos al diplomático mexicano Gabriel Terrés, quien señala que múltiples cancillerías están aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. El autor recoge como ejemplo a EE.UU., Gran Bretaña, China e India, la cuales han desarrollado acciones específicas haciendo uso de las TICs para conseguir un diálogo directo con otros actores de la diplomacia pública. El autor las cataloga como diplomacia pública en línea o ciberdiplomacia (Terrés, 2011, págs. 109, 110, 111, 112).

1.6 Necesidad de una estrategia en diplomacia pública

Convencionalmente la diplomacia pública ha sido vista como una rama accesoria de la diplomacia tradicional, la cual podría ser dejada de lado mientras la diplomacia a secas funcionaba bien. Sin embargo, hoy en día la transformación tecnológica ha afectado la conceptualización y práctica de la diplomacia, provocando que la diplomacia pública cobre una relevancia inusitada. Al respecto, el profesor Manfredi señala que “la diplomacia ha dejado de ser un club en el que los Estados imponen las normas de juego, identifican a los jugadores o permiten su entrada y salida en organizaciones

internacionales” (Manfredi Sanchez, 2014, pág. 21), toda vez que el flujo de información estimula la gestión de coaliciones entre intereses públicos y privados, así como la participación de los múltiples actores señalados en el subcapítulo anterior, generando conexiones “fuera del circuito oficial”. Es por esto que el autor rescata la importancia de aprovechar las diversas oportunidades de innovación en las relaciones diplomáticas que brindan estas herramientas tecnológicas y el nuevo paradigma global de la información (Manfredi Sanchez, 2014, pág. 22).

Esta oportunidad, rescatada por el profesor Manfredi, requiere que la actividad diplomática alinee sus prácticas hacia las nuevas herramientas de comunicación y por ende es de vital importancia para las estrategias de diplomacia pública. Desde esta perspectiva, el autor señala que la diplomacia en red –la cual forma parte de la diplomacia pública– amplía el número de jugadores y de temas que se creían exclusivos de la diplomacia tradicional, así como de la distribución del poder en la arena internacional (Manfredi Sanchez, 2014, págs. 21, 22). Por lo que, inclusive, propone la profesionalización diplomática en estos términos y el diseño de un “geoestrategía digital” avocada a los menesteres de la diplomacia pública, con el fin de adaptarnos a los retos y oportunidades que nos enfrenta la nueva era digital (Manfredi Sanchez, 2014, pág. 27).

En un tenor similar, el doctor van Ham reconoce la importancia de la diplomacia pública para la proyección y percepción de la imagen de un Estado, lo cual le ayudará a cumplir sus objetivos de política exterior; el autor también señala que este tipo de diplomacia calza perfectamente en el nuevo paradigma de información en el que vivimos y que hace más fluida la relación entre múltiples actores; los cuales pueden cumplir varios propósitos. En ese sentido, y comparándolo con la diplomacia tradicional, esta última se centra en conversaciones o conferencias de alto nivel mientras que la diplomacia pública privilegia el contacto directo que es el que predomina en el mundo de

hoy (van Ham , 2010, pág. 116). Al respecto, rescatamos sobremanera el análisis hecho por el doctor van Ham, ya que hoy en día el flujo intenso de información da un sustento único a la práctica de la diplomacia pública, facilitando su curso de acción y ampliando la gama de receptores de la imagen que se quiera proyectar.

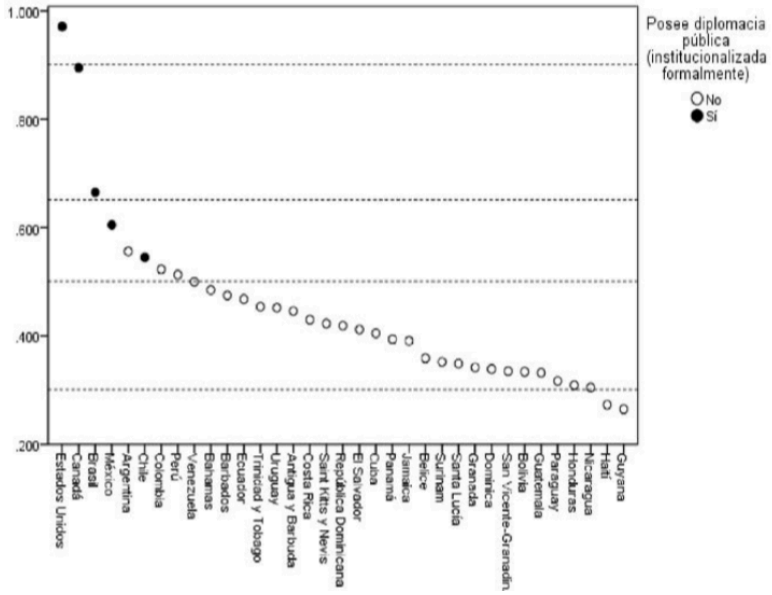
Complementando esta idea, el profesor Noya reitera la importancia de una estrategia de diplomacia pública, ya que para el autor este tipo de diplomacia debe intervenir desde el principio de la cadena diplomática y no simplemente para informar de hechos consumados que atañen a la política exterior de un determinado Estado. Desde esa perspectiva, Ed Murrow, citado por el profesor Noya, decía que la diplomacia pública “no debe estar sólo en el aterrizaje, cuando te las puedes pegar por realizar una política impopular, sino desde el despegue, desde el momento en que se piensa por primera vez”. Al respecto, el autor, también citando al profesor Murrow, sostiene que existen al menos tres motivos para que los responsables de la diplomacia pública participasen desde el principio en la toma de decisiones de política exterior; (i) asegurarse de que los políticos sean conscientes de las reacciones que pueden provocar en la opinión pública, (ii) asesorar sobre cómo comunicar estas políticas, y (iii) asegurarse de que los diplomáticos estén preparados para defender estas políticas antes de que se hagan públicas (Noya, 2006, pág. 8).

Asimismo, la investigadora María Celeste Néspola, sostiene que hoy en día los Estados con mayor cantidad de conexiones serán los jugadores centrales y capacitados para establecer la agenda global y; en consecuencia, desarrollar sus objetivos de política exterior, con lo cual concordamos plenamente debido a la nueva configuración global en términos de manejo de información (Néspola, 2012, pág. 53). Bajo este aspecto, el diplomático Gabriel Terrés menciona que las TICs obligan a los Estados, en especial a las cancillerías, a cambiar la manera de relacionarse con sus interlocutores, los

cuales ahora son más variados; el menciona, al igual que el profesor Manfredi, que se han abierto nuevas oportunidades y retos para la diplomacia, y que la diplomacia pública y la ciberdiplomacia se presentan como un elemento vital para los ministerios de relaciones exteriores del siglo XXI (Terrés, 2011, pág. 126).

Desde una perspectiva comparada y centrada en nuestro continente, el profesor e investigador de la Universidad Nacional de Costa Rica, Marco Méndez-Coto, señala que solamente cinco Estados en América cuentan una estrategia de diplomacia pública, manejada por los ministerios de relaciones exteriores – EE.UU., Canadá, Brasil, México y Chile– y que coincidentemente estos países se encuentran en una posición favorable en el índice de potencias, por lo que, como dice el autor, es más probable que las grandes potencias posean una estrategia de este tipo, consolidando así su supremacía; estableciendo una relación directamente proporcional entre estrategias de diplomacia pública y mejor posición en el índice de potencias (Méndez-Coto, 2016, pág. 85).

Gráfico 1. Diplomacia pública e índice de potencias en el continente americano



Fuente: Méndez-Coto, 2016, pág. 85.

Al respecto, y como se señaló en el primer subcapítulo, es de suma importancia para las pequeñas y medias potencias establecer una estrategia de diplomacia pública, con el fin de resaltar aquellos atributos que sean convenientes para los fines de política exterior del país que las aplique (Noya, 2006, pág. 18). No obstante lo anterior, nos es válido señalar que según el gráfico el Perú se encuentra en una buena posición, teniendo en cuenta que no cuenta con una diplomacia pública efectivamente institucionalizada, siendo superado solamente por Argentina, el cual cuenta con una historia y realidad común a la nuestra con la variable de la magnitud de su economía. Este hecho probablemente puede ser explicado, según el profesor Méndez-Coto, porque si bien muchos de estos países no cuentan con una estrategia institucionalizada de diplomacia pública, estos en la práctica, de una u otra forma, ejercitan diversos instrumentos de este tipo de diplomacia (Méndez-Coto, 2016, pág. 84); y que en el caso del Perú contamos con un gran bagaje cultural que nos asiste.

Respaldando todo lo dicho en este subcapítulo, otra vez el profesor Manfredi, concluye que existe una disonancia entre la realidad actual (globalización, digitalización y desregulación) y el curso del derecho internacional público, el cual se dirige hacia la necesidad de examinar estrategias comunicativas, actividades informáticas y relaciones entre Estados y medios; lo cual abre paso a la diplomacia pública como eje central de la diplomacia en general o en palabras del autor un “replanteamiento de la actividad diplomática” el cual permita el desarrollo de técnicas de diplomacia pública como elemento central de la actividad política en el contexto internacional (Manfredi Sanchez, 2011, págs. 203, 218).

Sin embargo, y de acuerdo con la hipótesis –sostenida en este trabajo de investigación– de que una estrategia de diplomacia pública es vital para la diplomacia hoy en día, el autor señala que este tipo de diplomacia requiere

una estrategia de comunicación coherente y desarrollo conceptual. En ese sentido, el profesor Manfredi expresa lo siguiente:

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

Finalmente, el profesor Manfredi, señala que una estrategia de diplomacia pública requiere de la coordinación de cinco elementos: interpretación activa del entorno, método de trabajo, posicionamiento, narrativa y consistencia de las decisiones (Manfredi Sanchez, 2011, págs. 217, 218).

Tabla N° 8 – Elementos para una estrategia de diplomacia pública

Interpretación activa del entorno	Esto se logra mediante herramientas de medición de la opinión pública, análisis de tendencias y sociología de los países. Los trabajos de *Pew Research Center*, *Transatlantic Trends Reports* o los observatorios permanentes del Real Instituto Elcano son buenos ejemplos.
Método de trabajo	Que facilita a los responsables el cumplimiento de los objetivos marcados. Por ejemplo, la iniciativa del *think tank Foreign Policy Center*, el cual intentaba fomentar el debate sobre la política exterior británica.
Posicionamiento	Como se quiere ser percibido. Canadá y Noruega son buenos ejemplos de países cuya capacidad de influencia es limitada en la arena internacional, pero que pueden ejercer una influencia persuasiva gracias a determinadas capacidades.[15]
Narrativa	Cómo se elabora el discurso. La presidencia de Barack Obama creó desde el inicio un discurso multilateral, mientras que China ha sido incapaz de crear un relato sólido a través del cine o la comunicación audiovisual.
Consistencia de las decisiones	Trata de la coherencia y la pertinencia de la estrategia. Citando al profesor Cull, “la más potente voz de un actor internacional no es lo que dice sino aquello que realiza; la historia está repleta de ejemplos de actores internacionales que descubrieron que la mejor diplomacia pública no sustituye una mala política exterior”

Fuente: elaboración propia en base a Manfredi Sanchez, 2011, págs. 217, 218.

[15] Estos ejemplos serán tratados más a profundidad en el sub acápite “diplomacia de nicho”.

1.7 Formas de ejercer la diplomacia pública

Con el fin de entender mejor las diversas formas en las que la diplomacia pública se plasma, y de acuerdo a la literatura revisada, hemos clasificado la práctica de este tipo de diplomacia en tres tipos, los cuales son los más resaltantes y útiles para este trabajo de investigación; estos son: (i) la diplomacia cultural, (ii) la diplomacia de marca-país y (iii) la diplomacia de nicho. Al respecto, a modo simplificado y con cargo a desarrollar cada concepto en el presente subcapítulo, la doctora Aspíroz señala que la diplomacia cultural se caracteriza por la ejecución de políticas de carácter cultural y educativo; la diplomacia de marca país intenta promover una imagen positiva de un Estado de cara a la opinión pública internacional; y la diplomacia de nicho plantea estrategias de diplomacia pública orientadas a desarrollar protagonismo en ideas, temas u objetivos específicos para audiencias concretas (Azpíroz Manero, 2011, pág. 41).

1.7.1 Diplomacia cultural

Para la doctora Azpíroz, la diplomacia cultural es la actividad con más tradición histórica dentro del ámbito y estrategias de la diplomacia pública. De acuerdo con esto, la autora sostiene que la diplomacia cultural es una actividad que involucra Estados e individuos, que busca el entendimiento mutuo y que usa para estos fines el intercambio de ideas, información, arte y demás aspectos de la cultura (Azpíroz Manero, 2011, pág. 41).

Para esta autora las actividades propias de la diplomacia cultural se han focalizado tradicionalmente en los intercambios educativos, culturales –literatura, cine, música–, así como también en la difusión de estos temas a través de los medios de comunicación. Bajo esta idea, y con esas

herramientas, la diplomacia cultural busca lograr objetivos a largo plazo, a través de la formación de vínculos duraderos con instituciones en otros países y la opinión pública en general (Azpíroz Manero, 2011, págs. 42, 43), siendo este último aspecto una característica intrínseca de la diplomacia pública.

En ese mismo tenor y ampliando el concepto, Milton C. Cummings define a la diplomacia cultural como el intercambio de ideas, información, valores, sistemas, tradiciones, creencias y otros aspectos de la cultura, con la intención de conseguir un entendimiento mutuo (Cummings, 2003, pág. 1). Su propósito, al igual que la diplomacia pública, está relacionado a un intento de manejar el entorno internacional a través de los recursos culturales, los logros conocidos en el exterior y/o la facilitación de la transmisión cultural en el exterior (Cull, 2008, pág. 33). Asimismo, se podríamos definir a la diplomacia cultural como "(…) un recurso privilegiado en la construcción de imagen, prestigio y confianza con el que pueden contar los países, además de contribuir al dialogo intercultural y al acercamiento entre los pueblos" (Podestá, 2008, pág. 54).

Algunos autores definen a la diplomacia cultural como una de las caras de las relaciones internacionales, considerándola como un aspecto blando de la convivencia global la cual rivaliza con el aspecto duro de las relaciones internacionales: el cual prioriza el poder militar y económico, la coerción y la amenaza del uso de la fuerza o sanciones económicas para lograr los objetivos particulares de la nación que lo aplica (Bound, Briggs, John , & Jones, 2007, págs. 15, 16).

Para el profesor Bruno Podestá, existe una clara distinción entre la diplomacia cultural y la diplomacia pública; en ese sentido, el autor señala que mientras la diplomacia cultural dirige su enfoque a los receptores gubernamentales u oficiales, la diplomacia pública tiene un espectro más amplio, dirigido a instituciones privadas y públicas (Podestá, 2008, pág. 82). No obstante lo

anterior, el Tercer Secretario SDR Fredy Martínez, haciendo referencia al blog de Diplomacia pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, señala que no es posible entender ambos conceptos por separado ya que por una parte la diplomacia cultural permite establecer vínculos de cooperación con otros Estados que poseen condiciones culturales similares, siendo los canales oficiales en estos casos los que se encargan de gestionar y promover tales vínculos, mientras que la diplomacia pública utiliza a la cultural como una herramienta con fines de influenciar a la opinión pública y entidades no gubernamentales de otro Estado (Martinez Lopez, 2015, págs. 33, 34).

Finalmente, nos gustaría resaltar el aporte hecho por el Tercer Secretario SDR Sebastián Dawson, quien sostiene que para el Perú uno de sus más ricos recursos, y sobre el cual se puede sacar mayor provecho en materia de diplomacia pública, es su heterogeneidad cultural. En ese sentido, el autor, citando al Embajador SDR Alberto Tamayo Barrios, menciona que para el Perú la primera carta de presentación es su cultura (Dawson Barragán, 2016, págs. 16, 17). No en vano Jacques Bartra, investigador y diplomático peruano señala:

> (…) la utilización de la proyección cultural como herramienta básica de política exterior, la difusión de las expresiones culturales peruanas, la protección del patrimonio cultural peruana y su conocimiento, el fomento de la cooperación internacional, así como de los vínculos y la dinámica entre la diplomacia y la actividad cultural como factor de cohesión de la identidad nacional (…) (Bartra, 2004, pág. 24)

1.7.2 Diplomacia de marca país

La diplomacia de marca país o *nation branding*, como concepto complementario a la diplomacia pública, es una idea relativamente nueva según diversos autores (Azpíroz Manero, 2011, pág. 45) (Olins, 2005, pág. 170); no obstante esto, sus objetivos no lo son, puesto que desde siempre los

Estados han buscado crear una reputación y de promocionar su poder e influencia al resto de Estados. Siguiendo este enfoque; para el experto en identidad corporativa y *branding*, Wally Olins, el elemento novedoso estaría en las técnicas que este tipo de diplomacia usa, ya que estas proviene del rubro de los negocios, como el *marketing* y las relaciones públicas, y en como la influencia de la globalización ha democratizado la gestión de la imagen de un país, siendo antes asunto solo de las élites, mientras que hoy en día es un tema público donde resalta la actuación del sector empresarial y de los medios de comunicación (Olins, 2005, pág. 170).

Es en ese contexto, de globalización y competición global, que nace el *nation branding* o *place branding* –un concepto más amplio–, estos buscan vender una imagen de marca específica de un país, región o ciudad a un público receptor determinado, con la finalidad de que el emisor sea visto como atractivo a personas, negocios y recursos (Azpíroz Manero, 2011, pág. 45) (Olins, 2005, pág. 172). En un tenor similar para Simon Anhold, miembro de la Junta de Diplomacia Pública británica y a quien se le atribuye la creación del término en cuestión, el *nation branding* hace referencia al diseño de una estrategia de comunicación capaz de promocionar la marca de un país de modo consistente, para este autor su objetivo es lograr proyectar una imagen resaltante para el mercado global, lo cual mostrará a dicho Estado como un lugar atractivo (Anholt, 2002, pág. 230).

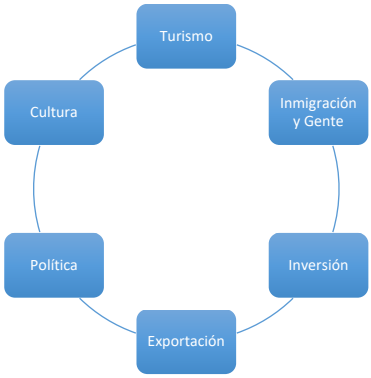
En un tenor similar, para el profesor de la Universidad de Zulia, José Luis Saavedra, la imagen de un país, que es parte de la llamada nueva diplomacia pública estatal, es un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de dicho país. De acuerdo con esto, y con una visión estratégica, menciona que las tácticas de marca país son la forma como se usan las características típicas de la vida nacional como forma de influir en la imagen y percepción del país en la opinión pública, sociedad civil y medios de comunicación extranjeros, con el fin de incrementar el prestigio internacional,

poder político, posición política y competitividad económica de ese Estado en la arena internacional. Asimismo, Saavedra señala que esta estrategia de marca país consta de dos activos, uno intangible, que es la Imagen País y un logotipo, *slogan* y lema que es la Marca país; siendo su diseño y acción a cargo del gobierno de cada país junto con los actores de la sociedad civil (Saavedra Torres, 2012, págs. 136, 137, 138).

Sobre esta idea, Wally Olins sostiene que como consecuencia de las estrategias de marca país y la acelerada globalización, los Estados viven en constante competencia, a nivel político y comercial. En ese sentido, Olins resalta tres áreas en donde los Estados están en directa competencia –exportación de marcas, inversión extranjera directa y turismo–. Para el autor en cada una de ellas existen ganadores y perdedores, y que cada Estado depende de la claridad, énfasis y entusiasmo en la que proyecte su marca país, así como también de la idea central estratégica o *core idea*, como señala el autor, que le da significado a algún símbolo que se quiera proyectar y que es difícil de encontrar para muchos Estados (Olins, 2005, págs. 172, 176).

Complementando esta idea, el profesor Saavedra, recogiendo a los investigadores Anholt y Hildreth, señala seis dimensiones en donde se configura la percepción de un país en el exterior, las cuales son:

Gráfico 2. Configuración de la Marca País

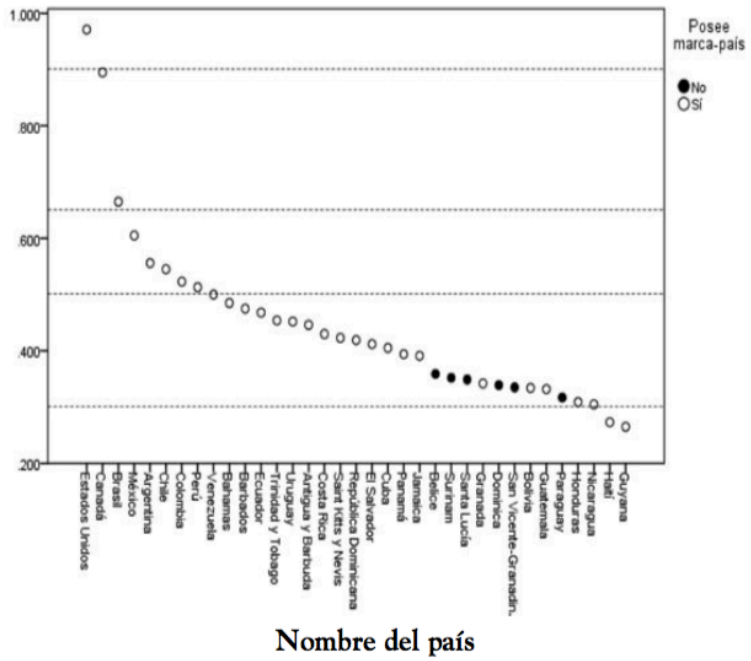


Fuente: elaboración propia en base a Saavedra Torres, 2012, pág. 138.

Desde una perspectiva más corporativa, para el Director general en Foro de Marcas Renombradas Españolas, Pablo López y para el profesor José Luis Saavedra, la marca país, al igual que las marcas corporativas, utiliza las marcas comerciales nacionales para fortalecer su propia imagen país, siendo los consumidores quienes codifican las marcas y los países de donde provienen (López, 2012, pág. 132) (Saavedra Torres, 2012, pág. 136). De acuerdo con esto, para este autor las marcas bandera o nacionales, privadas, son un importante acelerador y componente de la marca país de un determinado Estado. Siguiendo con esta línea, Anholt y Javier Noya, haciendo una analogía entre el mundo comercial y las estrategias de marca-país, señalan que ambos dependen de la "confianza y la satisfacción del cliente, es decir, de cómo la gente en el mundo piensa y siente acerca de ese país" (Azpíroz Manero, 2011, pág. 46).

Desde una perspectiva comparada y contrastando con lo dispuesto en el subcapítulo anterior, el profesor Méndez-Coto señala que solamente seis Estados americanos no poseen una marca país –Belice, Dominica, Paraguay, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas y Surinam–, lo cual genera un interesante panorama de proyección en el hemisferio (Méndez-Coto, 2016, págs. 86, 87). En consecuencia, de los datos analizados por el autor podemos afirmar que a mayor ubicación en la escala de índice de potencias se tiene mayor probabilidad de poseer una estrategia de diplomacia pública, y a la inversa, a menor ubicación en dicha escala mayor la probabilidad de no poseer marca país ni estrategia de diplomacia pública en el continente americano.

Gráfico 3. Marca-país e índice de potencias en el continente americano



Fuente: Méndez-Coto, 2016, pág. 87.

Siguiendo con este análisis comparado, el profesor Méndez-Coto encontró que de los 29 países en el continente que poseen marca país, el 66% de los casos están regidos por las entidades ministeriales del sector turismo; un 10% en el organismo responsable de la promoción del comercio exterior; un 7% en un actor no estatal como empresas o fundaciones de publicidad o comunicación; un 4% en la cartera de responsable de cooperación internacional, un 3% en los ministerios de relaciones exteriores y un 10% en que no se identificó la entidad, probablemente por la cantidad de actores involucrados. A partir de estos datos, y compartiendo la opinión del autor, podemos decir que el rol de las cancillerías, en temas de marca país, es mínimo, primando el sector turismo, mientras que el manejo de una estrategia

central de diplomacia pública ha sido llevada, en todos los casos, por las cancillerías[16] (Méndez-Coto, 2016, págs. 87, 88).

Finalmente, el autor señala en el caso del Perú el slogan “Recordarás Perú” forma parte de nuestra marca país, buscando exaltar la imagen peruana a través de la gastronomía, arte, cultura, deporte, educación, desarrollo en valores y autoestima nacional; sin embargo, el profesor Méndez-Coto, puntualiza que la diplomacia pública peruana, en donde también se encuentra el manejo de la marca país, es muy centrado en el acervo cultural, restringiendo el margen de acción de la marca y de la diplomacia pública, observación que encontramos pertinente y que compartimos (Méndez-Coto, 2016, pág. 94).

1.7.3 Diplomacia de nicho

Fue Gareth Evans, ex Ministro de Relaciones Exteriores de Australia, quien, basándose en el lenguaje y la lógica de los negocios y el *marketing*, acuñó el término de diplomacia de nicho, haciendo un símil con las estrategias de “nicho de mercado”. Para Evans la diplomacia de nicho se identificaba con la especialización, la concentración de recursos en áreas específicas y la selección cuidadosa de mensajes y acciones, con la finalidad de conseguir beneficios estratégicos “que mereciesen la pena” y no desperdiciarlos en “tratar de cubrir el campo” (Azpíroz Manero, 2011, pág. 49) (Noya, 2006, pág. 19); es decir, aplicar la ley de Pareto, también llamada la regla del 80/20, la cual dispone que, de forma amplia y para un gran número de sucesos, cerca del 80% de los resultados proceden del 20% de las causas.

[16] Esta última reflexión se da a partir de lo visto en el subcapítulo 1.5 en donde se aprecia que las estrategias de diplomacia pública derivan exclusivamente de los ministerios de relaciones exteriores del continente.

Al respecto, para la doctora Azpíroz, una estrategia de diplomacia nicho involucra especializarse en áreas funcionales y/o geográficas y segmentar de acuerdo a los intereses y necesidades de los Estados emisores, en base a una lectura apropiada de las condiciones políticas y de mercado internacional. Esta especialización permite un acercamiento más directo con la opinion pública mediante "redes tejidas" con la sociedad civil, ONG, organizaciones internacionales, entre otros actores de interés (Azpíroz Manero, 2011, págs. 49, 50).

La doctora Azpíroz señala que la diplomacia de nicho es común en los países sin grandes recursos económicos y militares o de *hard power*; y que buscan obtener una mejor posición en la arena internacional trabajando sus ventajas comparativas en temas concretos. Siguiendo este enfoque, la autora, sostiene que si bien también puede ser puesta en práctica por grandes potencias –aunque no tengan la necesidad–, este tipo de diplomacia es usada en mayor medida por potencias medias y pequeñas (Azpíroz Manero, 2011, pág. 50) (Noya, 2006, pág. 19), quienes a mi entender pueden sobreponerse a sus limitaciones presupuestales o geopolíticas a través de este tipo de diplomacia pública.

Diversos autores reconocen dos casos –Canadá y Noruega–, los cuales se entienden como buenos ejemplos –exitosos y pioneros– de este tipo de diplomacia. A continuación, buscaremos detallar sus características primordiales:

Tabla N° 9 – Casos de diplomacia de nicho –Canadá y Noruega

Países/ Características	Canadá	Noruega
Contexto en el que se inició	• Años 80 cuando los intereses del país se veían afectados por la legislación nacional y las regulaciones administrativas de EE.UU.	• Final de la guerra fría, cuando su situación de frontera entre los países de la OTAN y de la URSS dejó de interesar.
Estrategias	• Acercarse a los congresistas	• Llevar a cabo actividades centradas a promover su papel

	estadounidenses e implicarse en diversas actividades de relaciones públicas utilizando firmas privadas y ONG (a través de financiación) • Implantar el concepto de Canadá con el cuidado del medio ambiente y recursos naturales, el movimiento de desminado antipersona	como pacificador, "*broker* de la paz". • Acercamiento de los políticos y científicos noruegos a sus contrapartes israelíes.
Acciones concretas	• Liderar la Convención de Ottawa sobre la prohibición de minas antipersonas en 1997	• Proceso de Oslo, que llevó al Acuerdo de Oslo de 1993, en donde se establecieron los principios para una paz gradual entre israelíes y palestinos. • Participación en distintas negociaciones de paz; Filipinas, Croacia, Yugoslavia, las FARC, Chipre, Somalia y Sudán.

Fuente: elaboración propia en base a Azpíroz Manero, 2011, págs. 50, 51 y Noya, 2006, págs. 19, 20.

Finalmente, consideramos pertinente resaltar el valor de la diplomacia de nicho para la diplomacia peruana –como una estrategia de diplomacia pública–, puesto que nosotros, al no ser una potencia grande, podemos asignar nuestros recursos a segmentos específicos como la democracia, con el liderazgo actual del Grupo de Lima, el cuidado del medio ambiente, a través de nuestro liderazgo en las futuras COP, así como la OTCA[17]; entre otros temas de relevancia, en los que podemos aprovechar nuestras destacada acción para proyectar nuestra imagen en nichos específicos y así conseguir réditos de acuerdo a nuestros objetivos de política exterior. Siendo una idea central en este tipo de diplomacia no solo la proyección de una imagen, si no la acción y protagonismo en diferentes espacios de la arena internacional.

[17] Organización del Tratado de Cooperación Amazónica.

1.8 Áreas de acción de la diplomacia pública

A lo largo del presente capítulo y en base a la nutrida biblibliografía, hemos podido observar múltiples coincidencias en cuanto a los diversos conceptos e ideas planteadas. Así pues, consideramos que existe un consenso tácito por parte de los autores en que la diplomacia pública es una actividad que se concentra y se nutre de la información como herramienta y cauce natural para sus varios objetivos. En esa línea de ideas y concordando con la profesora Luisa Portugal, recogida por el Segundo Secretario del SDR Álvaro Ríos Diez, consideramos que esta actividad, principalmente comunicativa y estratégica, puede ser dividida en tres áreas de acción, las cuales serán detalladas en la siguiente tabla (De los Rios Diez, 2012, pág. 26):

Tabla N° 10 – Áreas de acción de la diplomacia pública y sus características

Área de información	Área de difusión	Área de promoción
• En este espacio se dan las labores de recopilación de información, planteamiento de estrategias y asesoramiento (Portugal Sanchez, 2001, pág. 294). • Es de vital importancia, ya que es el primer filtro de recopilación de información para luego ser analizada y procesada, y se puedan gestionar políticas acorde a lo recopilado (Cull, 2009, págs. 64, 65). • En las representaciones diplomáticas y consulares esta función se relaciona con la captación de datos relevantes, la	• Tiene como propósito el tratamiento y difusión de la información de la política que se genera en el país y que va de acuerdo a una estrategia de diplomacia pública (Portugal Sanchez, 2001, pág. 302). • Para esto utiliza principalmente las técnicas de difusión periodísticas y las TICs (De los Rios Diez, 2012, pág. 27). • Se rescatan las siguientes técnicas de difusión (Morillo Herrada, 2012, págs. 86, 89): (i) Convocatoria, en donde sólo se informa el evento de manera puntual; (ii) Nota de prensa, título que resume	• Este espacio está conformado por programas de relaciones públicas que buscan establecer relaciones de cooperación internacional (Portugal Sanchez, 2001, pág. 310). • Implican un contacto directo, personalizado con personas, grupos e instituciones en el exterior, con objetivos educativos, sociales, culturales y turísticos (Portugal Sanchez, 2001, pág. 310) (Cull, 2009, págs. 66, 67). • Un ejemplo claro de estas actividades de promoción son los programas de becas de investigación (Fullbright, en EE.UU.;

preparación de reportes políticos y las posibles estrategias derivadas de este proceso (De los Rios Diez, 2012, pág. 27). • Finalmente, también compete a esta área de acción la labor de diagnosticar las políticas de diplomacia pública ejecutadas para calificar su éxito y facilitar la labor de plantear mejoras o nuevas estrategias (De los Rios Diez, 2012, pág. 27).	la información relevante y proporciona un desarrollo informativo en dos o tres párrafos; (iii) Rueda de prensa, reuniones de un tiempo máximo de 30 minutos, en las que se da cuenta de algo relevante; (iv) Declaraciones, por lo general a solicitud de los periodistas, cuando un tema noticioso repercute en alguna institución; (v) Entrevistas, concedidas por el máximo responsable de la institución entrevistada y debe responder a una estrategia prestablecida; (vi) Dossiers, textos compuestos por una portada, título indicativo, índice, introducción explicativa, un capitulo por cada tema desarrollado y conclusiones; (vii) Elaboración de artículos, los cuales deben ceñirse a las normas habituales de redacción de artículos de opinión. • Estas técnicas de difusión deben contar con las siguientes características	Humboldt en Alemania; Centros Confucio, en China), a través de estos programas se busca construir relaciones y establecer vínculos duraderos (La Porte, 2007, pág. 28).

	(Tejada Florez, 2013, págs. 35, 36): (i) Destino a públicos amplios, heterogéneos, masivos y anónimos [18]. (ii) Mensajes públicos y tratados por expertos comunicadores. (iii) Mensajes difundidos a través de las TICs.	

Fuente: elaboración propia en base a múltiples autores citados en la tabla.

1.9 Conceptos relacionados con la diplomacia pública

En el presente subcapítulo buscaremos desarrollar tres conceptos relacionados con la práctica de la diplomacia pública. Estos son la propaganda, el poder blando o *soft power* y el poder inteligente o *smart power*. Todos estos conceptos tienen elementos comunes con la diplomacia pública; sin embargo, difieren en aspectos tangenciales que son importantes tener en cuenta al momento de establecer una estrategia de diplomacia pública efectiva.

1.9.1 La propaganda

Para la doctora Azpíroz, recogiendo lo dicho por el investigador Harold Lasswell, la propaganda es “el control de las opiniones mediante símbolos significativos, concretados en historias, rumores, informaciones, dibujos y otros modos de comunicación social.”; sobre lo expuesto, la autora sostiene que las definiciones y estudios sobre la propaganda giran alrededor de dos

[18] Sobre este punto, considero que escapa al concepto de diplomacia de nicho, el cual también debe ser tomado en cuenta.

posturas; una negativa o histórica, que afirma que es siempre una actividad manipuladora[19] y una más neutral[20], la cual no generaliza y evalúa caso por caso, siendo inclusive usada para fines positivos –propaganda positiva–, dependiendo de quien se beneficie con esta acción (Azpíroz Manero, 2011, págs. 24, 25).

Según el diplomático mexicano Carlos García de Alba, la propaganda se caracteriza por ser unidireccional, generalmente impuesta y con pretensiones de convencer a toda costa; es decir, sin el control de los medios para lograrlo –desinformación, falsedad– (García de Alba Z., 2010, pág. 222). Otras características, recogidas por la profesora La porte y la doctora Azpíroz son que la propaganda busca la difusión de contenido más que el establecimiento de lazos y que el beneficio propio es el único objetivo de esta práctica (La Porte, 2007, pág. 55) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 36).

A partir de estas definiciones y características es más simple señalar las diferencias con la diplomacia pública. En ese sentido, múltiples autores sostienen que las principales diferencias derivan en que la propaganda se limita a un tipo de comunicación unidireccional, la cual no busca el diálogo ni la generación de vínculos, mientras que la diplomacia pública es bidireccional, basada en el entendimiento mutuo y la recepción de ideas; asimismo, la propaganda, generalmente, utiliza contenidos que pueden ser producto de prácticas de desinformación o falsos, con el objetivo de manipular al receptor; situación que es totalmente contraria en la práctica de la diplomacia que nos atañe (Azpíroz Manero, 2011, págs. 8, 31, 36) (Noya, 2006, pág. 8) (Tejada Florez, 2013, pág. 15) (La Porte, 2007, pág. 55) (Cull, 2009, pág. 72).

---

[19] Ver por ejemplo los trabajos del filósofo y político francés Jacques Ellul (*Propaganda: The Formation of Men´s Attitudes*. 1973.)

[20] Ver por ejemplo los trabajos del profesor Eytan Gilboa (Mass Communication and Diplomacy: A Theoretical Framework. 2000) y Philip Taylor (Public Diplomacy and Strategic Communications. 2009)

No obstante las claras diferencias, existen autores que señalan que la diplomacia pública es una forma de propaganda “sofisticada”. Por ejemplo, Manheim, citado por el profesor Noya, dice que este tipo de diplomacia “es la práctica de la propaganda en el sentido tradicional del término, pero ilustrada por medio siglo de investigación sobre la motivación y el comportamiento humano” (Noya, 2006, pág. 8). En esa línea de ideas, el profesor Cull señala que la diplomacia pública puede convertirse en propaganda fácilmente si se usa para un propósito inmoral y que existen coincidencias obvias entre ambos conceptos, en cuanto a sus objetivos, de influenciar más no en los medios (Cull, 2009, pág. 72). En ese contexto, nos es pertinente decir que suscribo lo expuesto en este apartado, puesto que, si bien existen varias similitudes entre estos dos conceptos, la diplomacia pública tiene la gran ventaja de lograr los objetivos de política exterior de los Estados a través de prácticas legítimas de información, difusión y promoción, y basándose en el entendimiento mutuo y creación de lazos permanentes, lo cual le da una estabilidad y moralidad que la propaganda no tiene.

1.9.2 El poder blando o *soft power*

Hans Morgenthau recoge la relevancia de la diplomacia sutil, la cual tiene por finalidad el control de las percepciones de los ciudadanos y no la anexión de territorios (Morgenthau, 2005, pág. 74). En la misma línea, Karl Deutsch resaltó el vínculo entre los objetivos e intereses de un Estado y los factores culturales de su política exterior. Al respecto, Deutsch menciona que:

> (…) una cosa directamente vinculada a los intereses de cada Estado (...) es la política de difusión de su propia propaganda ideológica en los países extranjeros, y la política de apoyo a los intercambios científicos y culturales compatibles con este objetivo (Deutsch, 1978, pág. 87).

Esta diplomacia sutil mencionada por Morgenthau tuvo su desarrollo teórico en el campo del análisis del poder. Es así que se desarrollan conceptos como “el poder sobre la opinión” de Carr (Carr, 1964), o “la tercera dimensión del poder” de Steven Lukes (Lukes, 2005), los cuales destacan cómo el atractivo de la cultura, ideales, políticas, educación y diplomacia de una nación dan la capacidad de persuadir a otras naciones a adoptar voluntariamente sus objetivos. Posteriormente, el concepto toma un alcance teórico más relevante con el término *soft power* o poder blando, acuñado por Joseph Nye. Este autor, así como el profesor Kagan, sostienen que el poder blando se caracteriza por la habilidad para conseguir lo que uno pretende por medio de la seducción o atracción, a través de medios culturales e ideológicos, y no por medio de la coerción o el pago –*hard power*–; en otras palabras lograr que otros ambicionen lo que uno desea, lo cual implica la posibilidad de conseguir que otros Estados alineen sus intereses de política exterior a otro (Nye, Soft Power: The Means to Sucess in World Politics, 2004) (Saavedra Torres, 2012, pág. 139) (Kagan, 2003) (Nye, 2003).

Asimismo, Nye postula que este tipo de poder se basa en la admiración e imitación por parte de otros Estados con respecto a la imagen que proyecta un país; sirviendo esto a la consecución de los objetivos del país admirado e imitado. Por otro lado Nye sostiene que la práctica del poder blando es más frugal que la coerción u hostilidad que caracterizan al poder duro (Tejada Florez, 2013, págs. 18, 19) (Molina Rabadán & Iglesias Onofrio, 2009, pág. 4).

Para Nye, citado por el profesor de relaciones internacionales Said Saddiki:

> (…) el poder blando de un país se basa principalmente en tres recursos: su cultura (en aquellas partes en que resulta atractiva a otros), sus valores políticos (cuando el país está a la altura de los mismos internamente y en el extranjero), y su política exterior (cuando ésta es vista como legítima y con autoridad moral reconocida) (Saddiki, 2009, pág. 110).

Asimismo, para el profesor Craig Hayden, citado por el Segundo Secretario SDR Milton Tejada, el *soft power* involucra las siguientes tres características generales: la influencia, la fuerza de los argumentos de un actor, lo atractivo de la cultura y las instituciones de un actor (Hayden, 2012, pág. 5) (Tejada Florez, 2013, pág. 19).

No obstante lo anterior, en una crítica a la teoría dualista del profesor Nye, Javier Noya concluye que el *soft power* no es una forma de poder, sino que cualquier medio, inclusive las capacidades bélicas, pueden ser blandas, mientras estén legitimadas para un resultado, por ejemplo, humanitario. En ese sentido, según el profesor Noya, sería mejor referirse a un "poder simbólico" (Molina Rabadán & Iglesias Onofrio, 2009, pág. 4). Al respecto y más allá del debate teórico –inclusive se ha desarrollado el concepto de *smart power* o poder inteligente– consideramos que esta distinción es válida y atañe también al concepto de diplomacia pública, ya que para algunos autores los objetivos de la diplomacia pública no siempre son afines al concepto de *soft power*, puesto que su práctica también puede perseguir fines de *hard power* como el manejo de alianzas, prevención de conflictos o intervenciones militares (Melissen, 2005, pág. 14).

Asimismo, los publicistas reconocen el vínculo resaltante entre los dos conceptos; en ese sentido, los profesores Bruno Podestá y Teresa La Porte señalan que la diplomacia pública y cultural son recursos privilegiados del *soft power* y una actividad propia del mismo (Martinez Lopez, 2015, pág. 24) (La Porte, 2007, pág. 27). En esa misma línea, el diplomático mexicano García Alba, sostiene que la diplomacia pública forma parte del poder blando, es decir, se trata de una forma indirecta de ejercer el poder mediante el convencimiento y la aceptación de valores para impulsar propuestas y legitimar las estrategias de política exterior (García de Alba Z., 2010, pág. 223).

Sin embargo, todo esto se ve contrastado por la postulaciones de algunos autores como Melissen, quien de acuerdo a lo expuesto líneas arriba sostiene que la diplomacia pública no siempre es un instrumento y canal del *soft power*, siendo este también usado para fines de *hard power*; asimismo, en una opinión contraria a la plena identificación del concepto de diplomacia pública y poder blando, el profesor Brian Hocking, citado por el profesor Noya, dice que realmente podemos decir que se da una "inconsistencia lógica" en la caracterización de diplomacia pública con *soft power*, porque si se tiene real poder blando, en realidad no se necesita hacer diplomacia pública: "¿por qué la diplomacia pública debería ser una preocupación para un Estado si la lógica de la atracción funciona de verdad? Si la gente quiere hacer lo que tú quieres que haga por simple afinidad cultural, ¿para qué emplear tanta energía en la diplomacia pública?" (Noya, 2006, pág. 4) (Hocking, 2006, pág. 35). Postulaciones con las que concordamos plenamente, puesto que consideramos que la diplomacia pública y el poder blando son conceptos que, si bien tienen puntos de contacto en los medios para lograr sus objetivos, este último es más limitado en su espectro.

1.9.3 El poder inteligente o *smart power*

Este término, atribuido a la investigadora Suzane Nossel, quien en 2004 lo utilizó por primera vez en la revista Foreign Affairs (Rozen, 2009); y oficialmente defendido por la entonces Secretaria de Estado Hillary Clinton, hace referencia a la combinación de las antes opuestas estrategias de poder duro y poder blando. En ese sentido, Clinton afirmó que el poder inteligente conjuga las posibilidades de ambos tipos de poder, utilizando estratégicamente todas las herramientas a su disposición; diplomáticas, económicas, militares, políticas y culturales (CBS News, 2009).

En un tenor similar, el profesor Nye menciona que el smart power supera al poder blando –considerado un concepto con “fechado limitado”, puesto que el primero diseña una estrategia que recoge ambas categorías, poder blando y duro– de modo que utiliza los recursos más convenientes dependiendo de la situación a enfrentar, siendo categorizado por el propio Nye como “la capacidad de combinar hard y soft power para una estrategia vencedora” (Nye, 2006) (Powell & Manfredi, 2014, pág. 60) (Cull, 2009, pág. 61).

Asimismo, para el autores como Arthur Crocker, Fen Osler y Pamela Aall, el poder inteligente abarca el uso estratégico de la diplomacia, mediante la capacitación, persuasión, proyección del poder e influencia, de forma que el desenlace sea auténtico y provechoso en lo que respecta a la imagen y a los logros obtenidos (Crocker, Osler Hampson, & Aal, 2007, pág. 13).

Finalmente, y en su relación con la diplomacia pública, la doctora Azpíroz señala que este tipo de diplomacia es una herramienta apropiada para el ejercicio del poder inteligente, puesto que al igual que Melissen, la diplomacia pública es capaz de diseñar estrategias que, teniendo en cuenta el contexto en el que se aplican, combinen de modo más apropiado posible los recursos de poder duro y blando (Azpíroz Manero, 2011, pág. 9). Al respecto, consideramos que la diplomacia pública se podría identificar más con las estrategias de *smart power*, puesto que este tipo de diplomacia busca cumplir los objetivos de un Estado o sujeto internacional emisor, ya sean en el ámbito del poder blando o duro, dependiendo de la necesidad de cada actor.

1.10 Evolución de la diplomacia pública – la nueva diplomacia pública y el papel de las TICs

En el presente subcapítulo buscaremos sintetizar las principales características de la “nueva diplomacia pública”, su aporte a la diplomacia

pública tradicional, como parte integrante de la misma –conformando ambas el concepto usado de diplomacia pública–, y la implicancia de la revolución digital como rasgo primordial de la misma.

Según múltiples autores, hoy en día se habla de una nueva diplomacia pública, la cual involucra: (i) nuevos actores no tradicionales; (ii) desplazamiento de los mecanismos que emplean los actores internacionales para comunicarse de acuerdo a las nuevas tecnologías (TICs); (iii) innovadoras prácticas y estrategias derivadas del marketing aplicadas a este tipo de diplomacia; (iv) nuevo énfasis en el contacto P-t-P y G-t-P; y, (v) descarte de la relación jerárquica de transmisión de información por la construcción de relaciones horizontales para un mismo fin (Cull, 2010, pág. 15) (Cull, 2009, págs. 58, 59).

En es misma línea de ideas, la doctora Aspíroz rescata cinco aspectos novedosos de la nueva diplomacia pública: (i) aprovechamiento de las oportunidades que brindan las TICs, “internet permite acceder de un modo sencillo y eficaz a nuevas y mayores audiencias, sobre todo a los jóvenes”; (ii) propuesta de generar un auténtico diálogo entre iguales, que “genere confianza entre los diversos actores a través de una comunicación bidireccional duradera”; (iii) participación de nuevos actores de la sociedad civil global “ONG, movimientos políticos, sociales, religiosos y académicos (…) representantes de distintos ámbitos como el mundo cultural, artístico o deportivo”; (iv) abogacía por la creación y el fomento de la sociedad civil allá donde no existe o esté debilitada, “como medida para asegurar que los logros políticos se mantengan en el tiempo”; e, (v) incorporación de prácticas procedentes del ámbito de los negocios, como el marketing o las relaciones públicas (Azpíroz Manero, 2011, págs. 79, 80, 81, 82, 83).

En un esfuerzo sistematizador y comparado, el profesor Cull hace las siguientes distinciones entre la antigua y la nueva diplomacia pública:

Tabla N° 11 – Diferencias entre la antigua y nueva diplomacia pública

Características Predominantes	Antigua diplomacia pública	Nueva diplomacia pública
Identidad del actor internacional	Estado.	Estado y no Estado.
Entorno Tecnológico	Radio onda corta, periódicos impresos, teléfonos de línea fija.	Satélite, Internet, noticias en tiempo real, teléfonos móviles, redes sociales.
Entorno de los medios	Línea clara entre esfera de noticias nacional e internacional.	Difuminado de las esferas de comunicación nacional e internacional.
Fuente de enfoque	Desarrollo de la teoría de defensoría y propaganda políticas.	Desarrollo de la teoría de denominación y redes corporativas.
Terminología	Imagen internacional, prestigio.	Poder blando, denominación nacional
Estructura del rol	Vertical, de actor a población extranjera.	Horizontal, facilitada por el actor.
Naturaleza del rol	Mensaje dirigido a objetivo.	Construcción de relaciones.
Objetivo General	Gestión del entorno internacional.	Gestión del entorno internacional.

Fuente: elaboración propia en base a Cull, 2009, págs. 58, 59.

Por otro lado, para autores como David Molina o Marcela Iglesias, los cambios ocurridos en la práctica de la diplomacia pública pueden ser denominados como una “revolución de los asuntos diplomáticos (RAD)”, equiparable a la “revolución de los asuntos militares (RAM)” de los años 90. En esa línea de ideas, para estos autores, cada vez más se manifiesta la necesidad de diseñar una “Nueva Diplomacia Pública” la cual tenga un “perfil virtual-digital” acorde al nuevo contexto descrito, que transforme la diplomacia tradicional jerárquica a una diplomacia pública que se dirija a los múltiples autores que surgen y actúan en ella. Más aún, para estos autores, está RAD tiene un sustento estable como etapa de la historia de las relaciones internacionales, debido a que el conocimiento, como piedra angular de este cambio, ya no es una variable a añadir, sino que forma parte del núcleo duro de la RAD. Desde esta perspectiva, ahora los estrategas en relaciones internacionales se concentran con mayor interés en el manejo de la información de la misma forma como lo hacen por el potencial económico, militar o geopolítico (Molina Rabadán & Iglesias Onofrio, 2009, págs. 10, 11, 13).

En el plano específico del desarrollo de las TICs y su impacto en la diplomacia pública, el profesor Gabriel Terrés reconoce que los Estados deben adaptarse y cambiar la forma de relacionarse con sus interlocutores, puesto que las herramientas digitales han abierto nuevos retos y oportunidades al respecto; de acuerdo con esto, para el autor, la diplomacia pública en línea o ciberdiplomacia puede ser usada para: (i) conectar actores y construir redes, (ii) facilitar la comunicación, moldear y dirigir el debate; (iii) fortalecer el poder blando; y, (iv) atender a las diásporas; utilizando para esto los blogs, redes sociales (Facebook y Twitter) y las paginas web (Terrés, 2011, págs. 117, 118, 119, 120, 121, 122, 126).

Complementando lo anterior, el profesor Rafael Rubio destaca que alrededor de 45% de la población mundial tiene menos de 25 años, lo cual significa que usan el lenguaje digital como herramienta natural de su día a día. En ese sentido, el autor señala que la implantación de una estrategia digital, dentro de la estrategia de diplomacia pública es vital para su éxito a través del contacto con el mayor número de actores posibles (Rubio, 2014, pág. 18). No en vano y en una visión que compartimos, el profesor J. Meltzl, citado por la investigadora María Néspola expresa lo siguiente:

> Las políticas exteriores están obligados a repensar sus modelos conceptuales, sus culturas institucionalizadas, sus procedimientos operacionales y su conocimiento para ser capaces de responder a tal desafío[21] (Néspola, 2012, pág. 52)

Mientras que la politóloga Anne-Marie Slaughter señala que, *"*Los Estados con más conexiones serán los jugadores centrales, capacitados para establecer la agenda global y desbloquear la innovación y el crecimiento sostenible*"* (Néspola, 2012, pág. 53)

[21] Refiriéndose a la revolución de las TICs en el ámbito de las relaciones internacionales.

En un contexto similar, la profesora de la Universidad sueca Uppsala, Helen Hoffman, destaca que este progreso tecnológico ha afectado sobremanera a la diplomacia en general, señalando que los actores internacionales no pueden ignorar más la esfera digital. En virtud de ello, señala que el monopolio estatal de la comunicación y sus formas de influir han sido democratizados a la sociedad en general, afirmación que comparto. Al respecto, la autora menciona que estas nuevas características hacen a Twitter una herramienta útil para la comunicación e influencia P-t-P y G-t-G, por lo que ha sido tomada en cuenta por los gestores públicos que practican la diplomacia pública. No obstante lo anterior, la autora recoge las siguientes dos grandes desventajas del Twitter como herramienta de diplomacia pública: (i) riesgo constante de caer en temas de comunicación superficial que apenas cumplen los objetivos de trazados por el emisor y (ii) el riego propio, no solo del Twitter, sino de cualquier otra herramienta tecnológica de dividir o excluir a los destinatarios que no utilizan estas plataformas –analfabetos digitales o desinteresados de la tecnología–, (Hoffmann, 2015, págs. 278, 279, 281, 294, 295); sobre estas desventajas, consideramos que una estrategia clara e institucionalizada podría sobrevenir la primera, mientras que la segunda irá desapareciendo a medida que la tecnología tome aún más espacios de los que cuenta.

En el ámbito comparado, los profesores Efe Sevin y Keith Dinnie, señalan que los EE.UU., país más destacado en la práctica de la diplomacia pública, tiene una oficina específicamente dedicada a la *eDiplomacy* o diplomacia digital, la cual está encargada de expandir la presencia de este país en las plataformas digitales y de la creación de proyectos innovadores de diplomacia pública. Para estos autores las tecnologías digitales y sus respectivos canales constituyen herramientas apropiadas para establecer relaciones con múltiples audiencias (Sevin & Dinnie, 2015, pág. 272). reflexión que compartimos y que nos llama a la acción en políticas o estrategias diseñadas a aprovechar estas nuevas herramientas para los fines y objetivos de política exterior de nuestro país.

Finalmente, y no obstante estas diferencias señaladas por los autores antes citados, nos es preciso mencionar que para fines del presente trabajo de investigación se entenderá a la diplomacia pública como un concepto que engloba tanto a la diplomacia pública tradicional como a la “nueva diplomacia pública”. Esto con el fin de utilizar lo mejor de ambos conceptos, ya que preferir uno de ellos sesgaría el alcance de la investigación y no respondería fielmente a la hipótesis y propuestas que se buscan realizar. En otras palabras, si bien los autores hacen una distinción académica entre estos términos, consideramos que una combinación de ambos conceptos podría dar lugar a uno más amplio y acorde a la realidad.

Prueba de ello, será el análisis de los actores de diplomacia pública peruana a tratar en el próximo capítulo de la presente tesis, ya que en él se podrán observar tanto actores típicos de la “diplomacia pública tradicional”; como por ejemplo, la Cancillería peruana, como actores “no tradicionales”; empresas, ONG y personalidades influyentes.

CAPITULO II

II. LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA PERUANA

El presente capítulo buscará realizar un análisis de los principales actores, públicos y privados, involucrados en la práctica y configuración de la diplomacia pública en el Perú.

Para esto y partiendo de los actores descritos en el primer capítulo, aplicaremos el siguiente método de trabajo: (i) estudio de los lineamientos oficiales, planes, documentos de trabajo, entre otros, (ii) entrevistas a funcionarios –instituciones del Estado–, representantes –empresas privadas– y personalidades –Embajador de la marca Perú–; con la finalidad de complementar el estudio descrito y ampliar la descripción del ente a analizar; y, (iii) propuesta de integración de los actores examinados, con el propósito de plantear una dinámica de coordinación entre estos actores estudiados y la Cancillería como ente rector.

2.1 Actores públicos de la diplomacia pública peruana

Como ha sido mencionado por múltiples autores[22], los Estados y sus servidores públicos, a través de sus varios ministerios y direcciones que la integran, son los actores primigenios para el establecimiento de una estrategia de diplomacia pública coherente y con objetivos definidos. En ese sentido, en el subcapítulo que nos atañe, se realizará un estudio de tres ministerios – MRE, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) y

[22] Ver el subcapítulo 1.4.

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), y sus principales dependencias– . Esta selección responde al amplio contacto que tienen dichos Ministerios con la arena internacional, así como su influencia en la proyección de la imagen del Perú en el exterior; sin perjuicio de que existan otros que no serán comprendidos en el presente trabajo de investigación[23].

2.1.1 Ministerio de Relaciones Exteriores

El MRE es el organismo del Poder Ejecutivo que ejerce la representación del Estado en el ámbito internacional a través del Servicio Diplomático de la República y del Servicio Exterior. Este organismo posee competencia rectora en materia de política exterior, relaciones internacionales y cooperación internacional, y ejerce su jurisdicción dentro y fuera del territorio nacional mediante la Cancillería, sus órganos del Servicio Exterior y sus Órganos Desconcentrados (Reglamento de Organizaciones y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2010, Arts. 1, 2). Asimismo y entre otras, son funciones rectoras de este Ministerio, las de formular, ejecutar y evaluar la política exterior y representar permanentemente al Estado en el ámbito internacional a través de los órganos anteriormente mencionados (Reglamento de Organizaciones y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2010, Art. 3) (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Art. 5). Hemos seleccionado estas funciones y competencias rectoras ya que las mismas sustentan el protagonismo que el MRE debe tener en materia de diseño, coordinación y aplicación de la diplomacia pública peruana. En ese sentido, y como veremos en el presente capítulo, si bien existen múltiples actores involucrados en la práctica de este tipo de diplomacia en el país, el MRE es el llamado, por su Ley de Organización y Funciones del MRE (LOF-MRE) y

[23] Por ejemplo, el Ministerio de Cultura, el cual no es tomado en cuenta debido a que su proyección exterior es llevada por la Dirección General para Asuntos Culturales.

Reglamento de Organizaciones y Funciones del MRE (ROF-MRE) a liderar este esfuerzo.

Nos es válido mencionar que según el ROF-MRE, este Ministerio no cuenta con ningún órgano encargado exclusivamente del diseño, puesta en práctica y evaluación de la diplomacia pública; sin embargo, existen al menos cuatro dependencias en el MRE que tienen competencias compartidas sobre la materia y que analizaremos a continuación.

En esa misma línea de ideas, estudiaremos dos casos resaltantes de "departamentos" de diplomacia pública en las Embajadas peruanas en EE.UU. y Chile, los cuales son un primer intento de establecer un órgano ejecutor de políticas de este tipo de diplomacia –no siendo los únicos casos ya que la Embajada del Perú en España también cuenta con un departamento de este tipo, pero que es relativamente nuevo, por lo que no será analizado–.

2.1.1.1 Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior

La Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior del MRE (DEE) es un órgano de línea del MRE responsable de realizar estudios y análisis prospectivos; así como formular, proponer y articular las estrategias de política exterior del Perú, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones del Despacho Ministerial, Viceministerial y Secretaria General del MRE (LOF MRE, 2009, Art. 57).

Esta Dirección General tiene como funciones relacionadas al tema que nos atañe, las siguientes: (i) diseñar y proponer la políticas, visión, misión, lineamientos, objetivos y estrategias en materia de política exterior; (ii) orientar la implementación de los planes estratégicos; y, (iii) velar por la armonización de los planes de política exterior con los objetivos estratégicos de desarrollo nacional (LOF MRE, 2009, Art. 58). Estas tres funciones son muy importantes

puesto que este órgano es el llamado, en coordinación con las demás dependencias del MRE, Ministerios y sector privado, a diseñar una estrategia puntual sobre diplomacia pública el cual se encuentre armonizado con los planes de política exterior y los objetivos de desarrollo nacional, llámense Sexta Política del Acuerdo Nacional, Plan Bicentenario, el PESEM-MRE, el PEI-MRE" y el POI-MRE.

Asimismo, la DGEE está compuesta por las siguientes tres Direcciones: (i) Dirección de Estudios y Análisis de la Política Exterior, (ii) Dirección de Políticas y Estrategias y (iii) Dirección de Manejo de Crisis y Prevención de Conflictos, siendo las dos primeras direcciones las llamadas, de acuerdo a sus funciones específicas y extrapolándolas a una estrategia de diplomacia pública, a estudiar y proponer una iniciativa y acciones en temas de diplomacia pública peruana; así como de formular y proponer políticas de coordinación, lineamientos, objetivos y estrategias sobre la materia que nos atañe.

Asimismo y específicamente, este posible diseño de un plan central de diplomacia pública, encuentra en las funciones de esta Dirección herramientas precisas como la facultad de coordinar con otras entidades de la administración pública para la elaboración de planes estratégicos y la de participar en las reuniones del Acuerdo Nacional que le da podría dar una relevancia mayor al tema, si este es propuesto (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Arts. 59, 60, 61).

No obstante lo anterior, esta Dirección General no trata los temas de diplomacia pública dentro de sus estudios y diseños de estrategias de política exterior, solo habiéndose discutido en el documento prospectivo del sector para el PESEM-MRE y estableciéndose la variable estratégica de "imagen del

país en la opinión pública internacional" generándose un indicador de numero de apariciones positivas (Entrevista Consejera SDR Pasara, 2018).

Con respecto a la alineación de los instrumentos citados – Acuerdo Nacional, Plan Bicentenario, PESEM-MRE, PEI-MRE y POI-MRE–, con estrategias de diplomacia pública a través de está Dirección General, este esfuerzo aún no ha sido realizado. Sin embargo, es posible hacerlo por ejemplo a través del objetivo dos del PESEM-MRE "Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural" y su escenario apuesta.

En un tenor similar, de acuerdo a los documentos de política y gestión pública antes mencionados, no existe una coordinación entre las diversas Direcciones Generales u Oficinas Generales y embajadas que cuentan con Departamentos de Diplomacia Pública, estudiadas en este trabajo de investigación en cuanto al tema que nos atañe. Sin embargo, si existe coordinación sobre temas de objetivos estratégicos o más generales.

Finalmente, esta Dirección General podría ayudar en el proceso de establecer lineamientos claros sobre la materia y más coordinación entre los actores de diplomacia pública aquí tratados a través de los siguientes pasos: (i) generación de conciencia sobre la materia a través de capacitación; (ii) coordinación y articulación a través de los conceptos de "gestión por procesos", (iii) establecer objetivos claros de la cancillería que se podrían lograr a través de la diplomacia pública; (iv) establecer lineamientos centralizados en la cancillería; y finalmente (v) definir una estrategia de diplomacia pública.

2.1.1.2 Dirección General para Asuntos Culturales

La Dirección General para Asuntos Culturales del MRE (DAC), es el órgano responsable de la elaboración y ejecución del Plan de Política Cultural Exterior, en coordinación con Ministerio de Cultura del Perú (MINCUL) y con la participación de los demás Órganos del Servicio Exterior (OSE). Sus competencias se basan principalmente en la promoción de la cultura peruana y de las expresiones de autores y artistas nacionales en el exterior, la protección del patrimonio cultural de la nación fuera del territorio nacional; así como también la búsqueda de la cooperación internacional en temas culturales, educativos y del deporte con otros Estados (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Art. 120).

Dentro de las funciones que resaltan de esta Dirección General y que son afines a la práctica de la diplomacia pública en nuestro país se encuentran las de: (i) "promover, proteger y difundir en el exterior, las expresiones de la cultura peruana y aquellas expresiones de autores y artistas nacionales, en coordinación con las autoridades competentes", puesto que como hemos visto en el primer capítulo del presente trabajo de investigación una de las formas de ejercer la diplomacia pública es a través de su diplomacia cultural; es decir, a través de la promoción de la cultura de un país para lograr el entendimiento mutuo y objetivos específicos de política exterior del país emisor[24]; (ii) "Coadyuvar al posicionamiento del Perú en el exterior y al fortalecimiento de la identidad nacional de los peruanos en el exterior a través de la difusión de las expresiones de la cultura peruana", función que complementa la anterior y que va dirigida al contacto G-t-P y P-t-P descrito también en el mencionado capítulo, con el fin de fortalecer la imagen del Perú y de sus ciudadanos en el mundo; y, (iv) "Coordinar con los sectores púbicos y privados pertinentes a fin

[24] Ver el subcapítulo 1.7 del capítulo 1.

de conciliar las posiciones de dichos sectores con los objetivos de la política cultural del Perú en el exterior.", siendo esta función muy importante con miras a centralizar todo la proyección cultural del Perú en el exterior para que esta, en coordinación con el órgano competente del diseño de la estrategia de diplomacia pública, puedan fortalecer y alinear la proyección cultural con los objetivos y planes de diplomacia pública peruana[25] (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Art. 121).

En cuanto a su estructura la DAC está compuesta por las siguientes cuatro Direcciones: (i) Política Cultural, (ii) Promoción Cultural, (iii) Patrimonio Cultural y (iv) de Relaciones Educativas y del Deporte; asimismo y como responsable de acoger y difundir las manifestaciones destacadas de nuestra cultura y acervo cultural en general, tenemos al Centro Cultural Inca Garcilaso. Siendo todas ellas herramientas importantes para fortalecer cualquier plan de diplomacia pública peruana a realizarse (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Arts. 122, 127).

En ese sentido, a continuación presentaremos una tabla con las competencias específicas de las diferentes Direcciones de la DAC que son valiosas para la diplomacia pública peruana:

Tabla N° 12 – Funciones de diplomacia pública en la Dirección para Asuntos Culturales del MRE

Direcciones	Funciones
Dirección de Política Cultural	I. Coordinación de política cultural y su proyección en el exterior. II. Promoción de las candidaturas de los bienes culturales y naturales, así como manifestaciones inmateriales nacionales a ser incluidos en las Listas del Patrimonio Mundial material e inmaterial de la UNESCO. III. Coordinación de la cooperación y vinculación en el ámbito cultural, no solo de país a país si no también entre gobiernos locales y regionales con el exterior.
Dirección de Promoción Cultural	I. Formulación y coordinación de la promoción cultural de Perú en el exterior (pintura, cine, literatura, música, danza, teatro, gastronomía, entre otras formas de difusión).

[25] Es importante mencionar que esta última reflexión es en base al supuesto de que existe un órgano designado para estudiar y elaborar una estrategia de diplomacia pública peruana.

	II. Programación de la ejecución de actividades anuales de promoción cultura en el exterior, conjuntamente con entidades públicas y privadas.
Dirección de Patrimonio Cultural	I. Diseño y ejecución en el exterior de acciones de defensa y difusión del patrimonio cultural. II. Coadyuvar a la difusión de medidas para evitar el tráfico ilícito de bienes culturales. III. Promoción de la cooperación internacional y el intercambio de experiencias y expertos para la recuperación y puesta en valor de los bienes del patrimonio cultural del Perú; así como de las capacidades institucionales en beneficio de museos, bibliotecas y archivos del país.
Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte	I. Proposición, coordinación, ejecución y evaluación de acciones de cooperación y de intercambio en materia educativa y del deporte, a través de convenios internacionales. II. Promoción de relaciones de cooperación interinstitucional entre entidades académicas y de promoción del deporte peruanas con sus pares extranjeras. III. Promoción, en coordinación con las autoridades locales, para las candidaturas del Perú como sede de eventos deportivos a nivel internacional.
Centro Cultural Inca Garcilaso	I. Promoción de la presencia de la cultura peruana en el mundo. II. Promoción cultural a través de seminarios, conferencias, talleres, exposiciones y actividades similares. III. Promoción de las expresiones culturales destacas de otros países. IV. Promoción de suscripción de convenios de cooperación contras instituciones culturales nacionales y extranjeras, privadas o públicas.

Fuente: elaboración propia en base a la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Arts. 123, 124, 125, 126, 127.

Como podemos apreciar en las funciones seleccionadas de cada Dirección, todas ellas cumplen un rol importante en la formación de una estrategia de diplomacia pública peruana. Si bien gran parte del trabajo que se realiza en esta dirección es naturalmente de carácter cultural; promocionando, protegiendo y diseñando políticas que beneficien a nuestro gran acervo cultural; también es interesante mencionar las funciones de relaciones educativas y de deporte que cumple esta Dirección General. En ese sentido, como hemos visto en el capítulo que nos antecede, la diplomacia P-t-P y G-t-P es una herramienta muy valiosa hoy en día para fines de entendimiento y cumplimiento de objetivos específicos de política exterior. Más aún, teniendo en cuenta los ejemplos de programas de educación famosos como el Fullbright de EE.UU., las Becas de reciprocidad de China, Chevening del

Reino Unido, *The Orange Tulip Scholarship* de los Países Bajos, entres otros ejemplos, que han dado réditos tangibles a los países que los propusieron.

En ese sentido, nos es pertinente resaltar la importante labor que desempeña esta Dirección[26], la cual cuenta gran dinamismo y ha trabajado arduamente para obtener, en coordinación con el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo del MINEDU (PRONABEC), importantes convenios de cooperación en materia educativa y del deporte, así como constantes reuniones en el marco de mecanismos bilaterales y multilaterales, entre los que destacan los siguientes:

Tabla N° 13 – Logros recientes de la Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte (RED)

I.	Participación en la 27va Reunión Extraordinaria de Ministros de Educación de la Organización del Convenio Andrés Bello en Quito Ecuador del 14 al 16 de marzo del 2017.
II.	Organización y participación en la Comisión Mixta Cultural Educativa Perú-Chile y la firma suscripción del "Programa Ejecutivo de Cooperación de Intercambio Cultural y Educativo Perú-Chile para los años 2017, 2018 y 2019"
III.	Organización y participación Comisión Mixta Cultural Educativa Perú-Argentina y la suscripción del "Programa Ejecutivo de Intercambio Educativo entre el Ministerio de Educación de la República del Perú y el Ministerio de Educación de la República Argentina para los años 2018-2020".
IV.	Ampliación del Programa de Cooperación Educativa y Cultural Perú-México 2014-2016 hasta el 2018.
V.	Elaboración del "Informe de la Comisión de Cooperación de la II Reunión del Consejo de Asociación del Acuerdo de Asociación Estratégica México- Perú".
VI.	Participación en los Gabinetes Binacionales con Ecuador, Bolivia y Chile y Colombia.
VII.	Participación en programa "Inglés Puertas al Mundo" del Ministerio de Educación.
VIII.	Suscripción de "Calendario de Cooperación 2017-2019 entre el Ministerio del Deporte de la República de Chile y el Instituto Peruano del Deporte de la República del Perú".
IX.	Suscripción del "Memorándum de Entendimiento entre el Ministerio de Deportes y Turismo de la República de Polonia y el Instituto Peruano del Deporte del Perú sobre la Cooperación en el Ámbito del Deporte" 11.01.18.

Fuente: elaboración propia en base al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018a.

[26] Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte – RED.

No menos importante es mencionar el Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior, el cual fue un esfuerzo muy importante para determinar los objetivos, políticas, programas y organización de recursos de la política Cultural del Perú. En ese sentido, para el señalado Plan, la política cultural del Perú en el exterior debe:

> (…) actuar en los ámbitos bilateral y multilateral, identificando los escenarios aprovechables, especialmente en el marco de las relaciones interamericanas; con la Comunidad Europea y con los países del Asia. Debe también tener en cuenta los procesos de descentralización que se dan en otros países, a fin de vincularlos con el nuestro. Del mismo modo, debe aprovechar la creciente y renovada importancia que Estados, órganos descentralizados y organismos internacionales otorgan al tema de la cultura, por su incidencia en el desarrollo, en el fortalecimiento de la democracia, la promoción de la paz y la tolerancia, así como en el entendimiento y la cooperación internacionales. Esta política debe, igualmente, considerar la importante presencia de las comunidades peruanas establecidas en el extranjero. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2003)

Asimismo, el plan se puede sistematizar de la siguiente manera:

Tabla N° 14 – Sistematización del Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior

Objetivos Culturales	I. En lo cultural: a. Promover figuras y obras sobresalientes de la cultura peruana. b. Enriquecer el proceso cultural del Perú a través de los intercambios y la capacitación internacionales. c. Proteger y promover el Patrimonio Cultural del Perú, así como privilegiar las relaciones culturales con los países depositarios de patrimonios culturales y naturales. d. Incrementar la presencia del Perú en los medios académicos del exterior. e. Alentar el desarrollo de las industrias culturales nacionales promocionándolas en el exterior. f. Propiciar el fortalecimiento de los valores culturales de las poblaciones andinas y las comunidades amazónicas. II. En lo Político: a. Alentar los procesos de integración, paz, afirmación democrática y defensa de los DDHH en la región. b. Fortalecer las relaciones con los países que comparten vínculos históricos y culturales con nosotros, así como aquellos con los que tenemos intereses políticos, económicos y/o acogen importantes comunidades peruanas.

	c. Sensibilizar a la Comunidad Internacional en los temas vinculados a las políticas de lucha contra la pobreza y la discriminación en nuestro país. d. Relevar la presencia del Perú en la Comunidad Internacional. e. Contribuir al proceso de descentralización del Estado, alentando la promoción de expresiones culturales regionales y su vinculación con procesos equivalentes III. En lo económico-comercial: a. Favorecer el reconocimiento y la valorización de productos nacionales exportables. b. Promover el turismo hacía el Perú, así como la inversión en infraestructura turística. c. Priorizar la promoción de programas y proyectos vinculados a la lucha contra la pobreza y al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. d. Promover la exportación de industrias culturales (artesanías, discos, libros, etc.). e. Promover proyectos de desarrollo de las comunidades nativas que aprovechen su patrimonio cultural como ventaja comparativa en el mercado global (etnoturismo, etnofarmacología, artes tradicionales, etc.) f. Propiciar, en el marco de las actividades culturales, encuentros y contactos que facilitan el intercambio comercial. g. Promover la capacitación de peruanos en el exterior. IV. Con relación a las comunidades peruanas en el exterior: a. Reafirmar los sentimientos de identidad y pertenencia al Perú. b. Facilitar la integración de nuestros connacionales a través de la promoción de los valores culturales del Perú. c. Potenciar su acción como promotores del Perú en el exterior y comprometerlos en la protección de nuestro patrimonio
Políticas y Programas	I. Políticas de relaciones exteriores culturales y educativas II. Política de protección patrimonial III. Política de promoción científica IV. Política de promoción cultural V. Exposiciones y artes visuales VI. Cine y audiovisuales VII. Libros y autores VIII. Música y artes escénicas IX. Gastronomía X. Centros culturales
Organización	I. Subsecretaría de política cultural exterior II. Comisión Consultiva de Cultura del Ministerio de Relaciones Exteriores III. Agregados y promotores culturales

Recursos	I. Línea del pliego presupuestal del Ministerio de Relaciones Exteriores. II. Recursos provenientes de la partida presupuestal asignada mensualmente a cada misión en el exterior (mínimo 6% del total) que serán destinados a las actividades culturales previstas en el plan. III. Fondo o Programa de Promoción Cultural de RREE, constituido por un porcentaje de los ingresos consulares. IV. Recursos del sector privado: creación de un Patronato o Fondo, abierto a las contribuciones de empresas o compañías nacionales y/o extranjeras, así como de ciudadanos peruanos residentes en el país o en el exterior. Igualmente, auspicios o contribuciones particulares para actividades específicas. V. Recursos que puedan captarse de la cooperación internacional destinados a la promoción cultural, directamente o a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional cuando sea el caso.

Fuente: elaboración propia en base al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2003.

No obstante la importancia del plan señalado, nos es interesante mencionar que, si bien la DAC se dedica a los temas de política y promoción cultural, trabajando con instituciones públicas, sociedad, artistas, comunidades vinculadas a lo cultural, tanto en nuestro país como en el exterior; estas actividades podrían ser orientadas a desarrollar acciones de diplomacia pública. Dichas acciones podrían fortalecer las relaciones bilaterales con aquellos países con los que no hay un vínculo fuerte en lo político y/o económico, generando mecanismos y sinergias positivas. Por lo tanto y en virtud a lo señalado, sería necesaria una actualización del Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior, para dar una vinculación más tangible al concepto de diplomacia pública y un sustento para un futuro plan central de en esta materia.

Bajo un tenor similar, el Ministro Consejero SDR Waldo Ortega Matías, señala que el trabajo de presentar una expresión cultural peruana, como herramienta de diplomacia pública en el exterior, supone no solamente un cuidado sobre la calidad de la actividad per se; “no es suficiente seleccionar un representante de música tradicional, andina, con un nivel musical reconocido” sino hay un ejercicio previo y delicado de selección de qué expresión artística se quiere

mostrar. Esta “selección” en palabras del Ministro Consejero Ortega, amerita una estrategia la cual puede ser realizada por una de diplomacia pública, en la cual se defina “que rostro del Perú se quiere mostrar”. En esa línea de ideas, el funcionario señala que en el mencionado plan no se llega a una conclusión de que imagen del Perú se quiere proyectar, dejando bajo el criterio de los funcionarios encargados de esa Dirección General la tarea de encontrar dicha imagen, la cual si bien puede ser puesta de manera general, esta puede tener aspectos particulares cuyo destaque sea de mayor utilidad para el Perú con respecto al público objetivo de interés (Entrevista, Ministro Consejero SDR Ortega, 2018).

Con respecto a la alineación de los instrumentos citados –Acuerdo Nacional, Plan Bicentenario, PESEM-MRE, PEI-MRE y POI-MRE– con estrategias de diplomacia pública a través de esta Dirección General, este esfuerzo; si bien en la práctica se hace, no cuenta con pautas específicas.

No obstante esto, nos es importante señalar que para temas relacionados a este tipo de diplomacia –promoción cultural y económica– existe en el PP133[27] un monto asignado para realizar actividades de este carácter el cual se ve conferido a las siguientes tres líneas de acción (en el ámbito cultural): (i) iniciativas de las misiones; (ii) iniciativas institucionales a través de DAC en coordinación con el Centro Cultural Inca Garcilaso (muestras de exposiciones que salen al exterior, publicaciones de libros de la colección bicentenario, entre otras formas de promoción cultural) e (iii) iniciativas de instituciones u organizaciones privadas y de la sociedad civil, los cuales buscan apoyo económico y técnico (Entrevista, Ministra SDR González, 2018).

Por otro lado, si bien no existe una coordinación fluida entre las diversas Direcciones Generales u Oficinas Generales y embajadas que cuentan con

[27] Programa Presupuestal 0133.

Departamentos de Diplomacia Pública y la DAC –en la materia que nos atañe– ; sí se lleva un trabajo fluido en materia de promoción cultural, económica y turística con la Secretaria General y la Dirección General de Promoción Económica.

En ese sentido, y para que se lleguen a lineamientos claros y más coordinación sobre el tema, se debería fortalecer el *marketing* institucional y las estrategias de comunicación hacia el exterior. Por ejemplo, en términos de coordinación se podrían realizar pautas de diplomacia pública para cada país o regiones de interés, así como también trabajar el tema de diplomacia cultural con las comunidades peruanas en el exterior como herramienta de contacto P-t-P Asimismo y complementando esta idea, se podrían presentar una lluvia de ideas y definir ideas fuerza desde el aspecto cultural para contribuir a un plan de diplomacia pública general; por ejemplo, dos mensajes específicos de diplomacia pública con matices culturales para el presente año y definir la manera como se van a difundir.

2.1.1.3. Oficina General de Comunicación

La Oficina General de Comunicación del MRE (OGC), como órgano responsable de definir y dirigir la estrategia de comunicación e imagen institucional del MRE, tiene entre sus funciones específicas relacionadas con la práctica de la diplomacia pública las siguientes: (i) promoción y dirección de las acciones destinadas a la difusión interna y externa de la política exterior y las actividades de los Órganos de la Cancillería, (ii) mantenimiento de los contactos de alto nivel con los medios de comunicación nacionales y extranjeros, (iii) aprobación, elaboración y difusión de los comunicados oficiales, las notas de prensa y otros documentos informativos sobre la política exterior y actividades de la Cancillería y (iv) participación, como ente comunicador, en el Comité de Crisis del MRE (Ley de Organización y

Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Arts. 51, 52).

La OGC está compuesta por tres Oficinas: (i) Prensa, (ii) Comunicación y (iii) Transparencia y Acceso a la información pública. De las mencionadas, y para la materia que nos atañe las oficinas de prensa y comunicación son las más importantes.

Al respecto, la primera de ellas, si bien tiene un tenor primordialmente interno; "gestionar la cobertura periodística de las acciones de política exterior del Ministerio a nivel nacional", también cuenta con funciones específicas que atañen al ámbito internacional como: (i) la de realizar un seguimiento, sistematización y distribución de información relevante para el MRE publicada por los medios de comunicación extranjeros; y, (ii) el monitoreo de los temas de interés a través de las redes sociales.

Por otro lado, la Oficina de Comunicación cuenta con un grupo de funciones específicas más acorde a los fines que requerirían para el diseño de una estrategia de diplomacia pública institucionalizada por el MRE. En ese sentido, dicha oficina esta encargada de lo siguiente: (i) elaborar, proponer e implementar programas de difusión de la política exterior peruana e imagen-país a nivel internacional, a través de los órganos del servicio exterior y en coordinación con las entidades del Estado que corresponda; (ii) elaborar, proponer y ejecutar programas de difusión de la política exterior; (iii) diseñar, proponer e implementar una estrategia institucional *on line* como herramienta central de las acciones de comunicación; (iv) capacitar a los funcionarios diplomáticos en coordinación con Oficina General de Recursos Humanos sobre la política comunicacional y el rol del MRE en la difusión de la imagen país y la política exterior; y, (v) organizar talleres para los medios de comunicación extranjeros y nacionales sobre temas relevantes de la política

exterior peruana (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009, Arts. 53, 54, 55).

En virtud a lo señalado líneas arriba, todas estas funciones son de vital importancia para el diseño y práctica de una estrategia central de diplomacia pública y que dotan de especial relevancia a esta Oficina General en este análisis de actores de la diplomacia pública peruana. Al respecto, también nos es importante mencionar que muchas de las funciones señaladas consideran tanto al aspecto interno como externo de la gestión de la comunicación e imagen institucional del MRE, lo cual le da un matiz diverso al que tendría una dirección u oficina de diplomacia pública, puesto que esta solamente se concentraría en la proyección de la imagen del Estado en la arena internacional y dejaría de lado el aspecto interno, el cual debería ser tratado por otro órgano estatal. Sin embargo, la OGC sí cumple, dentro de sus funciones, labores de diplomacia pública, las cuales, si bien pueden ser perfectibles, son una herramienta institucional válida para iniciar y liderar un plan central de diplomacia pública en el país.

En ese sentido, la OGC ha elaborado un proyecto de Plan de Comunicación 2018-2021, el cual incluye el concepto de diplomacia pública, y de Estandarización de Paginas Web, el cual ha sido aprobado a nivel viceministerial y que permitirá realizar, por ejemplo, un trabajo en conjunto con los diferentes consulados derivando en un mapeo de las necesidades comunicacionales de cada uno de ellos. Asimismo, existe una reciente coordinación con el *Under Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs* de EE.UU., el señor Steven Goldstein, para cooperar en el diseño de una estrategia en redes sociales, lo cual involucraría un valioso aporte para una estrategia de diplomacia pública peruana.

2.1.1.4 Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares

El motivo de selección de esta Dirección General, como actor de la diplomacia pública peruana, encuentra su sustento en lo establecido en el primer capítulo del presente trabajo de investigación; según el cual a través de los diferentes tipos de contacto diplomático, podemos encontrar el nexo P-t-P como forma de ejercer la diplomacia pública y el cual es aplicado tanto por los peruanos en el exterior como por los extranjeros que visitan nuestro país y posteriormente comparten sus experiencias generadas a partir de este contacto. Este enlace aprovechado a través de una estrategia de nicho dirigida a este sector podría generar réditos concretos para nuestros objetivos de política exterior.

En virtud a lo señalado, nos es válido mencionar que la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares del MRE (DGC), es la responsable de los asuntos consulares, las migraciones y la protección y asistencia de los peruanos en el exterior, teniendo como funciones relevantes para esta investigación y que pueden ser aprovechadas en una estrategia dirigida a las comunidades peruanas en el exterior, las siguientes:

(i) Proteger, cautelar y promover los intereses del Estado y sus nacionales en el exterior, ya que al realizar correctamente estas acciones se está generando un circulo virtuoso entre el connacional y el consulado, ayudando al peruano en el exterior a que se inserte correctamente en el país en el que se encuentre y propiciando una imagen cuidada del mismo en el exterior;

(ii) Proponer dirigir y evaluar la política de inmigración como parte de la Política Exterior del Estado, puesto que una estrategia clara de acogida, como por ejemplo lo que se viene dando con el ingreso

masivo de ciudadanos venezolanos al territorio nacional, puede ayudar tanto para el contacto P-t-P antes mencionado como también a establecer una postura internacional humanitaria que, trasladada a un mensaje específico de diplomacia pública podría dar resultados beneficiosos para nuestros objetivos de política exterior;

(iii) Proponer, dirigir y evaluar la política consular, la cual a través de lineamientos de diplomacia pública que serían ejecutados por los consulados peruanos en el exterior, podrían ayudar a concretar planes específicos en destinos estratégicos; no solo a través de los peruanos, brindándoles una asistencia correcta y tomando instrumentos de este tipo de diplomacia, sino también en el ámbito técnico-político que pueden ejercer estos consulados en el exterior; y

(iv) Proponer, dirigir y evaluar la política de vinculación con las comunidades peruanas en el exterior, como parte de la Política Exterior del Estado, ya que al igual que las funciones anteriores, a través de una estrategia clara de vinculación con el connacional se puede ayudar a generar un vínculo positivo y explotable como herramienta de diplomacia P-t-P en el país de selección estratégica, siendo una oportunidad explotable, por ejemplo, los Consejos de Consulta de las Comunidades Peruanas en el Exterior como expresión de la sociedad civil peruana residente en el exterior y herramienta para: (a) constituir un espacio de participación y cooperación con las oficinas consulares en el ámbito de los servicios consulares, (b) facilitar el diálogo y comunicación entre los peruanos en el exterior y las oficinas consulares, (c) promover la cultura peruana, (d) fortalecer el vínculo entre los connacionales y (e) potenciar la participación social de los peruanos inmigrantes y de las entidades que trabajan a favor de su integración; todo esto con fines tácticos de lograr objetivos de política exterior (Reglamento de

Organizaciones y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2010, Arts. 115, 116, 118, 119) (Ley de los Consejos de Consulta de las Comunidades Peruanas en el Exterior, 2009, Arts. 1, 2, 3).

De lo expuesto podemos decir que existe un amplio potencial explotable entre las políticas y funciones de la DGC, especialmente en la Dirección de Protección y Asistencia al Connacional y un posible plan general o central de diplomacia pública, puesto que sus visiones y propósitos se podrían complementar, siendo necesario incorporar una sección que trate estos temas en el mencionado plan.

En ese aspecto, si bien existe algún tipo de coordinación situacional con la OGC, las embajadas, consulados y representaciones permanentes, en la materia que nos concierne, es decir, en como se comunican ciertos hitos o casos que trata la DGC, no existe, de acuerdo a los documentos analizados, un *ex ante* o plan determinado en el que se incluya o se integren las funciones relevantes de esa Dirección General con un plan centralizado de diplomacia pública.

No obstante esto, nos es interesante resaltar que nuestra nueva Política Nacional Migratoria peruana (Decreto Supremo Nº 2017-2025-RE); la cual trabaja de manera holística los siguientes cuatro enfoques: (i) peruanos que desean migrar[28], (ii) peruanos en el exterior[29], (iii) peruanos que desean retornar[30] y (iv) extranjeros en nuestro territorio[31]; ha sido reconocida a nivel

[28] Con la finalidad de informar las formas seguras de migrar, cómo protegerse, como evitar ser víctima de trata, entre otros temas.
[29] Con la finalidad de facilitar la resolución de problemas administrativos, laborales, registrales, vinculación con su país, integración en el país de acogida, entre otros temas.
[30] Con la finalidad de proporcionar orientación sobre la Ley de Retorno.
[31] Se busca regularizar a los extranjeros en nuestro territorio y mantener la tradición humanitaria que nos caracteriza. Existe un ejemplo como la iniciativa MISIC, de gestión de migrantes en crisis que se ve junto con la OIM y que dispone que en caso de que hubiese un desastre natural se activaría un protocolo de seguridad especial con ellos.

internacional en el proceso de negociación del “Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular”, presidido y propuesto por las Naciones Unidas, el mismo que busca establecer un “mínimo denominador” en materia migratoria (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2017c) (Entrevista, Ministra SDR Castro Aranda de Bolig, 2018). Este reconocimiento es una excelente oportunidad para que el Perú, a través de un mensaje consecuente en la materia, por ejemplo con nuestra Política Nacional Migratoria y como se ha venido actuando en el caso de la migración venezolana[32], sea uno de los líderes en este nuevo pacto, realzando nuestra imagen y ayudando a cumplir múltiples objetivos de política exterior[33].

En ese mismo tenor existe un interesante mecanismo de coordinación en materia migratoria llamado “Mesa Intersectorial de Gestión Migratoria” el cual trabaja con 22 sectores, tanto privados como públicos (sociedad civil, universidades, Ministerio de Salud, Ministerio del Interior, la Organización Internacional para las Migraciones de las Naciones Unidas), sirve como órgano de gestión en la materia y podría ser explotado para concretar un mensaje de diplomacia pública qué explote nuestra buena política migratoria.

2.1.1.5. Embajadas del Perú en el exterior: caso del Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en EE.UU. y la Agregaduría de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Chile

Las embajadas, como entes ejecutores de la política exterior, tienen un rol de importancia en el manejo directo de los intereses de los países que las establecen; en ese sentido, su labor como agentes de diplomacia pública es

[32] Podríamos también mencionar la iniciativa del Consejo Sudamericano de Migraciones, propuesta por el Director General de DGC, Embajador SDR Cesar Bustamante, como sustento a este mensaje de diplomacia pública.

[33] En el capítulo 3 plasmaremos una tabla que alineará diferentes mensajes de diplomacia pública, como el que se menciona en la referencia, con los objetivos de política exterior peruana definidos en la Sexta Política del Acuerdo Nacional, el Plan Bicentenario, el PESEM-MRE, el PEI-MRE y el POI-MRE.

vital para seleccionar e informar a sus países los nichos o *targets* sobre los cuales se pueden volcar sus estrategias de diplomacia pública y a su vez ejecutar, con instrucciones sus Cancillerías, las estrategias dispuestas *ex ante*.

En virtud a ello, analizaremos dos casos: (i) el Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en EE.UU. y (ii) la Agregaduría de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Chile.

2.1.1.5.1 Departamento de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Estado Unidos de América

La Embajada del Perú en EE. UU., podría ser considerada como una de nuestras misiones más importantes, ya que no solo maneja una multiplicidad de asuntos políticos bilaterales en ella, sino que también coordina constantemente con los 13 consulados en diversas ciudades de EE.UU. y la representación permanente del Perú ante la Naciones Unidas. En ese sentido, nos es importante mencionar que dicha embajada cuenta con gran cantidad de personal entre diplomáticos (12), administrativos (6), practicantes (1) y agregados militares (15) (Embajada del Perú en EE.UU., 2018).

Dentro del tema que nos atañe, es de vital importancia resaltar la iniciativa aislada del Departamento de Diplomacia Pública y Prensa de la Embajada del Perú en EE.UU. (DDPP), el cual se encarga de articular y proyectar la imagen del Perú en dicho país, a través de actividades culturales, académicas, promoción del turismo, protección del patrimonio y promoción científica (Embajada del Perú en EE.UU., 2018). Asimismo, este departamento (i) ejecuta sus actividades de acuerdo al Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior; (ii) mantiene una estrecha vinculación con las autoridades del Departamento de Estado de los EE.UU, lo cual constituye una oportunidad por explotar en favor de fortalecer la imagen del Perú aplicando el concepto

de diplomacia de nicho tratado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación; (iii) apoya y coordina actividades culturales de artistas peruanos que llegan a Washington D.C. para presentaciones y exhibiciones artísticas; (iv) organiza presentaciones artísticas en la galería de arte de la embajada; y (v) asiste y provee a estadounidenses información relevante sobre la cultura peruana.

El DDPP se creó en el 2005, durante la gestión del embajador Eduardo Ferrero (2004-2006). Siendo la primera misión diplomática del Perú en el exterior en tener este tipo de iniciativa dentro de su organigrama interno, fusionando las agregadurías de cultura y prensa. Dicha propuesta fue sustentada en la tendencia modernizadora de otras representaciones diplomáticas acreditadas en Washington DC y en otras capitales del mundo, las cuales incluían un departamento de este tipo como parte de su función primordial de promoción pública de los intereses externos del Estado acreditado en los respectivos países huéspedes. En un tenor similar, en el 2011, durante la gestión del embajador Harold Forsyth (2011-2015), se creó el departamento de diplomacia digital (Entrevista, Rodolfo Pereyra, 2018).

Con respecto al trabajo específico del este departamento DDPP, nos es importante mencionar que este articula sus propios planes y programas en base a una agenda específica de promoción cultural, siendo los lineamientos determinados en base a cada caso en particular. A modo de ejemplo, cada año se realiza en Washington un evento denominado *Passport DC Day*, el cual consiste en abrir las puertas de las embajadas acreditadas en la capital estadounidense al público residente, y en donde nuestra embajada recibe alrededor de cinco mil visitantes. En ese sentido, para impactar en esa audiencia específica, el DDDP elabora, con una anticipación de dos o tres meses, planes y contenidos específicos con apoyo de la DAC de la Cancillería, a través de partidas extraordinarias. Ocurriendo lo mismo con

otras actividades, como exposiciones, conferencias, etc (Entrevista, Rodolfo Pereyra, 2018).

De igual manera, tal cual podemos apreciar en las siguientes tablas, se viene trabajando intensamente en el área de diplomacia digital y pública en dicha Misión:

Tabla N° 15 – Informe de gestión 2015-2016: Embajador Castilla Departamento de Diplomacia Pública

Iniciativa/actividad	Descripción
Creación, diseño y lanzamiento de una nueva página web institucional de la embajada (2015)	La nueva página web fue diseñada para alojar todas las herramientas digitales de la embajada, con el propósito de difundir sus principales actividades.
Lanzamiento de una nueva plataforma para difundir campañas masivas de correos electrónicos (2015)	La embajada adquirió una nueva plataforma de e-marketing, con mayores posibilidades de diseño gráfico y con una mejor presentación.
Rediseño de la publicación diaria del boletín informativo Top 10 News (2015)	El nuevo diseño incluyó secciones fijas de *Economy & Trade, Environment, Agriculture, Mining & Energy, Diplomacy, Gastronomy, Tourism, Culture & Arts*, etc. Todas estas secciones recogen noticias que aparecen en inglés sobre el Perú. Actualmente, tenemos una base de 25,000 suscriptores voluntarios.
Mantenimiento y actualización diaria de las cuentas digitales de la embajada (2015)	Nuestra embajada tiene las siguientes cuentas digitales: *Facebook, Twitter, Flipboard, LinkedIn, Google Plus, YouTube, Vimeo, Pinterest, y Flickr*. Todas ellas son diariamente actualizadas en tiempo real.
Creación, diseño y lanzamiento de la revista digital Sacha (2015)	Bajo la orientación del Embajador Castilla y la participación editorial activa del departamento económico de la embajada, el departamento de diplomacia digital diseñó dos ediciones de la revista Sacha, especializada en temas ambientales.
Realización de videos promocionales (2016)	El departamento de diplomacia digital elaboró una serie de videos en respaldo a las actividades desarrolladas por esta embajada.

Fuente: elaboración propia en base al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016c.

Tabla N° 16 – Actividades de diplomacia pública 2017 (cultura, educativa e imagen)

Iniciativa/actividad	Descripción
Festival Kaypi Perú	Cuarta edición del Festival Cultural bienal Kaypi Perú, "*Esto es Perú*" en español, actividad que tuvo por finalidad promover a nuestro país ante la comunidad residente y visitante de la capital de los Estados Unidos de América, a través de la presentación de diversas expresiones culturales nacionales y de la exhibición - venta de productos de artesanía peruanos en el Museo Nacional del Indígena Americano (NMAI) del Instituto *Smithsonian,* ubicado en el *National Mall* de la ciudad de Washington DC.
Exhibiciones de arte realizadas en la Galería de Arte de la Embajada	• Exhibición "*Timeless Huacas*" de la artista costarricense Marité Vidales. • Muestra Fotográfica *"Hoof Prints in the sand",* trabajo de las fotógrafas peruanas Sandra Cannock y Alejandra Iturrizaga • Exhibición "*The Ese'Eja people of the Amazon: Conecté by a Thread*" • Exhibición "Southern Echoes" del artista peruano Ricardo Wiesse
Passport-DC 2017: Around the World Embassy Tour	En los exteriores de la Misión, los visitantes pudieron apreciar un variado espectáculo de danza y música peruana en vivo, así como degustar comida y postres presentados por restaurantes peruanos y pequeños empresarios connacionales radicados en el área metropolitana de Washington DC, dedicados al rubro de la alimentación. En esta edición más de 5,000 personas visitaron la sede de la Cancillería de la Embajada desde las 10:00 hasta las 16:00 horas.
Taste of Perú D.C	Actividad de promoción de nuestra gastronomía que congregó a más de 10 mil personas en el campus central de la Universidad del Distrito de Columbia.
Embassy Chef Challenge	Este evento reúne a chefs de las embajadas acreditadas ante la Casa Blanca en una competencia en la que alrededor de quinientos visitantes deciden al ganador de un galardón en reconocimiento no sólo a la calidad de su gastronomía, sino la representatividad que esta acarrea de la cultura y tradición culinaria de su país de origen
Art All Night: Made in D.C.	Evento en el que se abren al público embajadas, galerías de arte y hoteles ubicados en 7 distritos de la ciudad e Washington D.C. Las actividades y exhibiciones organizadas la Embajada convocó a 1,000 personas.
Pisco Tasting Night	Actividad de promoción de nuestra bebida de bandera que contó con la participación de Jared Sasso, Gerente Regional para la Costa Este de los Estados Unidos de Pisco Portón y reconocido especialista en bebidas espirituosas en este país.

Participación en la Asociación de Agregados Culturales Iberoamericanos (AACIA)	El Perú continuó con su activa participación en la ACCIA en el 2017, asociación conformada por 18 embajadas iberoamericanas, que busca difundir y preservar la herencia, cultura y arte Ibero-Americano en el área metropolitana de Washington DC.
Presentación del libro "Combinamos el quechua: Lengua e identidad de los jóvenes urbanos en el Perú	Estudio sociolingüístico efectuado por la PhD. Amy Firestone, destacada académica estadounidense que ha dedicado sus estudios y proyectos de investigación a la revitalización de las lenguas indígenas, habiendo realizado estudios avanzados de quechua y Aymara en la Universidad de Illinois.
Ejecución del convenio específico de cooperación interinstitucional entre el PRONABEC y la *Arizona State University*	Más de 150 profesores de escuelas públicas peruanas se capacitaron en la metodología de la enseñanza del inglés en el campus de la ASU.
Iniciativa educativa "*100,000 Strong in the Americas*"	Apoyo al proceso de convocatoria de la primera ronda de competición exclusiva para el Perú en dicha iniciativa educativa. Su objetivo es aumentar la movilidad estudiantil en el continente, haciendo frente a los obstáculos institucionales que impiden que los jóvenes puedan estudiar en el extranjero
Participación en la tercera edición del evento "Embassy Series"	Actividad que congregó en la Residencia de la Embajada a más de 90 ex alumnos de la prestigiosa escuela de negocios, así como del *Walsh School of Foreign Service*, *Law Center*, *School of Medicine*, y *Georgetown College.*
Recepción conmemorativa del sétimo aniversario del acuerdo de cooperación interinstitucional entre la Academia Diplomática del Perú y la *American University* (AU)	Actividad que se llevó a cabo en la Residencia de la Embajada y congregó a más de 50 ex alumnos y profesores del prestigioso programa de maestría en Servicio Internacional (MIS) que ofrece la citada universidad y con el cual tiene lugar el intercambio de estudiantes con la ADP.
Participación en el foro "*2017 Education USA Global Showcase*	Durante el desarrollo de la Feria se pudo establecer contacto con más de 50 universidades locales interesadas en conocer las posibilidades de colaboración con instituciones de educación superior de nuestro país, y con entidades gubernamentales como el PRONABEC y el Ministerio de Educación.

Fuente: elaboración propia en base a la Embajada del Perú en EE.UU., 2018.

Sin embargo, en la medida en que no existe una Dirección u Oficina General de Diplomacia Pública dentro del organigrama de la Cancillería, las coordinaciones se efectúan mayormente con la OGC y la dirección de Promoción Cultural de la DAC, así como con otras direcciones, pero en casos muy puntuales. En ese sentido, y en palabras del señor Pereyra:

> El diseño de un proceso de transformación integral que coloque a la diplomacia peruana en el siglo XXI pasa por la adopción de medidas a mediano y corto plazo. La creación de una dirección de diplomacia pública, como epicentro de este proceso innovador, además de la creación de un consulado digital, se instalan en un horizonte de mediano plazo, cuyo proceso debería culminar a fines del 2014 o mediados del 2015, gestionando desde ahora los recursos necesarios para su implementación. Sin embargo, es posible desarrollar desde ahora un conjunto de acciones inmediatas que pueden permitir acumular experiencia y buenas prácticas, en la perspectiva de adoptar un conjunto de estructuras tecnológicas contemporáneas que permitan modernizar la gestión de los intereses externos del estado peruano. Lo único que falta es una decisión política sectorial que sea capaz de coordinar acciones con otras entidades estatales para agilizar el proceso de toma de decisiones. La diplomacia peruana está obligada a ser una isla de modernidad en el estado peruano. No tiene ninguna otra opción. (Pereyra, 2011, pág. 13)

Sobre esta cita nos es importante notar que el horizonte a mediano plazo establecido por el autor ha sido superado y los esfuerzos sobre la materia no son los proyectados, dejando a estos buenos ejemplos –EE.UU y Chile– como pioneros en el desarrollo de una estrategia institucional e integradora de diplomacia pública.

2.1.1.5.2 Agregaduría de Diplomacia Pública de la Embajada del Perú en Chile

La Embajada del Perú en la capital chilena, es una de las misiones más relevantes del servicio exterior de nuestro país. Dicha embajada tiene una de las agendas más fluidas de la región y de los países con los cuales compartimos frontera. En ese sentido, se han llevado a cabo dos Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales a partir del año 2017 (Diario Gestión, 2017), los cuales confirman el firme compromiso en trabajar temas como lucha contra la corrupción, integración fronteriza, desarrollo de infraestructura,

prevención y reacción ante desastres naturales, entre otras materias de importancia.

La Misión peruana en Santiago cuenta con un amplio personal de diplomáticos (7), administrativos (8) y agregados militares (4) (Embajada del Perú en Chile, 2016).

En 2015, en la gestión del Embajador SDR Rojas Samanez, se integró el concepto de diplomacia pública a la citada embajada; en este sentido, se puso en funcionamiento una agregaduría de diplomacia pública[34] la cual englobó el área cultural y de prensa, buscando "desarrollar acciones para, entre otros objetivos, construir sobre los aspectos positivos de la imagen de Perú y los peruanos con el fin de favorecer una narrativa positiva." (Neyra & Rubio, 2018, pág. 159) así como para fortalecer la imagen del Perú y las relaciones post-Haya, utilizando a la gran cantidad de connacionales en Chile.

Esta agregaduría –de acuerdo a lo expresado por el Ministro Alejandro Neyra[35]–, entre otros temas, se encargó de: (i) el manejo de las redes sociales de la Embajada (Facebook y Twitter); (ii) la vinculación de los objetivos de promoción de la Embajada con las OCEX en Santiago, específicamente en temas de Marca Perú; (iii) promoción de los logros de los peruanos destacados en la capital chilena, centrándose principalmente en el aspecto culinario –alrededor de 400 restaurantes peruanos solo en Santiago[36] –; y (iv) eventos de vinculación de la comunidad peruana en Chile[37] –alrededor de

[34] La creación de esta agregaduría no fue oficializada como tal, por lo que estrictamente la Embajada peruana en Chile cuenta con una oficina de asuntos Culturales y Prensa.
[35] Encargado en 2015 de la Agregaduría de Diplomacia Pública.
[36] En 2015 se lanzó una versión virtual de una guía gastronómica de restaurantes peruanos en Chile, bajo el lema "Perú mucho gusto".
[37] En 2016 se realizó el evento literario "La nueva invasión", el cual generó diálogos en los que participaron autores peruanos y chilenos, y finalizó con la ponencia de dos antologías de autores de ambos países (Neyra & Rubio, 2018, pág. 161).

doscientos mil peruanos– como vía de contacto P-t-P y estrategia de diplomacia pública[38] .

De igual manera, en los años posteriores a la integración del concepto de diplomacia pública, se realizaron los siguientes eventos de vinculación cultural como estrategia de este tipo de diplomacia:

Tabla N° 17 – Actividades culturales con enfoque de diplomacia pública 2018 – Embajada del Perú en Chile

Mes	Actividades
Enero	• XVII Festival Músicas del Mundo, organizado por "MundoVivo", con presentación de la artista peruana "Lalá". • Presentación de obra de teatro "Bárbaro" en Festival Santiago a Mil. • Presentación de soprano peruana, ganadora del 2° lugar del Concurso Nacional de Canto de Radio Filarmonía, en la Temporada Internacional de Conciertos organizada por el Centro Cultural Arte Música Reñaca en Viña del Mar.
Febrero	• Presentación de la orquesta peruana "Cosa Nuestra" en Festival Internacional de Viña del Mar
Marzo	• I Encuentro "Unidos por la Danza".
Mayo	• Recital "Poetas chilenos del Perú" en el marco de la Feria Internacional de Poesía de Santiago (FIP Santiago) • Conversatorio "Criollazos: lo popular criollo en el Perú y Chile" + concierto a cargo de los estudiosos peruanos Fred Rohner y Sergio Salas, en coordinación y colaboración de la Universidad de Santiago de Chile (USACH).
Junio	• presentación del libro "Amistad Sin Fronteras" y al conversatorio "Fútbol e integración: la fraternidad que une a Alianza Lima y Colo Colo".
Julio	• Dos conciertos de música barroca peruana a cargo del Conjunto de Música Antigua de la PUCP y el Conjunto de Música Antigua Syntagma de la USACH con motivo de las Fiestas Patrias del Perú.
Agosto	• Presentación del poeta peruano Roger Santiváñez en "Cátedra Bolaño" de la Universidad Diego Portales (UDP). • Inauguración de muestra de cine peruano (películas peruanas todos los lunes del mes + un jueves de documental). • presentación de unipersonal teatral "Memorias de Agua" de Ana Correa (Yuyachkani) y Carlina Derks. • Inauguración de la muestra "Pachacamac Repintado" del artista peruano Ricardo Wiesse. • Inauguración de FECIPERCH, Festival de Cine Peruano-Chileno Lugar: Cineteca Nacional • Conferencia sobre el "Qápac Ñan: comunicación y cultura en el Chile incaico" a cargo de Giancarlo Marcone, Coordinador General Proyecto

[38] Perú fue elegido como el país invitado de la Feria Internacional del Libro de Chile (FILSA) en 2018. Esta designación ha tenido eventos preparatorios exitosos que han permitido que se desarrollen proyectos binacionales vinculados al mundo editorial.

	Qhapaq Ñan del Ministerio de Cultura del Perú, y Rubén Stehberg, del Museo de Historia Natural de Chile.
Setiembre	• Inauguración de FILSA 2018 (hasta el 11 de noviembre)
Octubre	• Inauguración de muestra fotográfica “Belleza Peruana” en el marco de FILSA.
Noviembre	• Inauguración de exposición fotográfica de Martín Chambi.

Fuente: elaboración propia en base a la Embajada peruana en Chile, 2018.

Finalmente, es importante mencionar que dicha iniciativa no fue integrada oficialmente en la estructura de la embajada –a comparación de lo que sucede en la Embajada del Perú en EE.UU.– por lo que, y adelantándome a las recomendaciones, sería ideal que se logre plasmar dicha agregaduría dentro del organigrama de la misión. Asimismo, y en base a los documentos analizados, sus esfuerzos han sido centrados en el aspecto cultural por lo que una estrategia integral de diplomacia pública se encuentra pendiente.

2.1.2 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

El MINCETUR es el organismo del poder ejecutivo encargado de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo del país. Este Ministerio es responsable en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en constante coordinación con el MRE y el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF). En ese sentido, es el llamado a dirigir las negociaciones comerciales internacionales del Estado peruano y suscribir los convenios en el marco de su competencia.

En lo que respecta al turismo, este organismo del Estado promueve, orienta y regula la actividad turística, con el propósito de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía nacional (Ley de Organizaciones y Funciones Ministerio de Comercio y Turismo, 2002, art. 2). De acuerdo esto, podemos observar que la misma Ley de Organización y Funciones del MINCETUR (LOF-MINCETUR) dispone

dentro de sus funciones principales la coordinación y vinculación de esta entidad del Estado con el MRE; no solo en materia de negociaciones internacionales, sino también, tácitamente y por coincidencia de funciones, en la promoción de la imagen del país en temas turísticos (Reglamento de Organizaciones y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2010, Arts. 3, 7, 109, 110, 114, 136, 138).

Dentro de los objetivos que destacan de este sector y que están relacionados con el concepto de diplomacia pública, podemos mencionar los siguientes: (i) obtención de las mejores condiciones de acceso y competencia para una adecuada inserción del país en los mercados internacionales, ya que a través de una estrategia de diplomacia pública orientada a los mercados de interés se podría lograr este propósito; (ii) promover el desarrollo de la actividad turística, la cual va ligada a la proyección de una imagen-país, que atraiga a turistas los cuales a su vez podrían formar parte de estrategias de diplomacia P-t-P; y, (iii) contribución al proceso de fortalecimiento de la identidad peruana, el cual está muy ligado a funciones del MRE, como por ejemplo en DAC o en la DGC, los cuales colaboran también a este propósito, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras y que fortalece nuestra imagen y diplomacia P-t-P (Ley de Organizaciones y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2002, art. 4).

Asimismo, según la página web institucional del MINCETUR, este tiene los siguientes objetivos relacionados a la práctica de la diplomacia pública:

Tabla N° 18 – Objetivos del MINCETUR relacionados a la práctica de la diplomacia pública

Objetivos Generales	Objetivos específicos o estrategias
I. Lograr el incremento sostenido del intercambio comercial, con énfasis en las exportaciones de los sectores no	a. Participación activa en foros multilaterales de comercio, asegurando el cumplimiento de los compromisos asumidos y defendiendo la posición e intereses del país a nivel internacional. b. Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino.

	tradicionales; y consolidar la imagen del Perú como país exportador de bienes y servicios competitivos.	c. Ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales.
II.	Hacer del Turismo una actividad económica competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable, a fin de que se convierta en herramienta de desarrollo sostenible para el país.	a. Promover el uso sostenible del patrimonio natural y cultural que forma parte de la oferta turística. b. Promocionar el destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo y uno de los más valorados a nivel mundial, a fin de contribuir al incremento descentralizado y sostenido de divisas. c. Consolidar el posicionamiento de la marca turística Perú y desarrollar la Marca País.

Fuente: elaboración propia en base al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2018.

Como podemos apreciar en la presente tabla, existen claros objetivos de comercio exterior y turismo que se encuentran relacionados al concepto de diplomacia pública; en virtud a ello el MINCETUR plantea el siguiente mensaje de la visión país que considera relevante a su sector y que puede ser recogido en un plan central de diplomacia pública.

> Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2018)

En cuanto a sus funciones específicas encontramos oportuno, debido a su relevancia para el tema de investigación y que sustentan la posición de este Ministerio como una actor importante de la diplomacia pública peruana resaltar las siguientes: (i) representar al país en los foros y organismos internacionales de comercio, turismo, cooperación económica y esquemas de integración y actuar como órgano de enlace entre el Gobierno Peruano y los organismos internacionales de integración y de comercio internacional, en el ámbito de su competencia; (ii) orientar y promover el desarrollo de las

exportaciones, del turismo y la artesanía en términos de eficiencia y competitividad, en coordinación con las oficinas comerciales del Perú en el exterior; (iii) proponer y establecer acciones de coordinación con los órganos competentes tendientes a la protección y conservación del medio ambiente, patrimonio cultural y recursos naturales vinculados con el desarrollo de las actividades turística y artesanal; (iv) gestionar y canalizar la cooperación técnica internacional destinada al desarrollo del comercio exterior, turismo y artesanía; y la más importante y relacionada con la diplomacia pública, (iv) promover la imagen del Perú con el fin de incrementar el desarrollo del comercio exterior y el turismo incluyendo la artesanía (Ley de Organizaciones y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2002, art. 5).

Finalmente, y para un análisis más exhaustivo hemos seleccionado a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y sus dependencias, Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior – OCEX y la Dirección de Comunicaciones e Imagen País.

2.1.2.1 Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)

De acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones del MINCETUR (ROF-MINCETUR) y la pagina web institucional, PROMPERU" es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa; y tiene como objetivo principal formular, aprobar, ejecutar y evaluar las políticas, estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como del turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales. Para este propósito PROMPERU coordina y concierta con las

diferentes entidades e instituciones públicas y privadas las acciones pertinentes para lograr los objetivos de promoción del Perú (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2002, Art. 81) (PROMPERU, 2018).

Asimismo, PROMPERU tiene como misión, y a mi parecer mensaje de diplomacia pública, el siguiente:

> Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país. (PROMPERU, 2018)

Dentro de sus funciones específicas podemos encontrar que PROMPERU cuenta, en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF-PROMPERU), con competencias que lo convierten en un brazo ejecutivo de la imagen del país en el exterior, que si bien esta avocada al rubro de comercio y turismo, es de gran importancia para su inclusión dentro del diseño de un plan central de diplomacia pública y una posterior coordinación con una entidad dentro del MRE que se encargue específicamente de los temas de diplomacia pública; en virtud de ello, mencionaremos algunas funciones que considero relevantes y a tener en cuenta:

Tabla N° 19 – Funciones de PROMPERU, relevancia para una estrategia de diplomacia pública peruana y comentarios

Funciones del ROF-PROMPERU	Relevancia para una estrategia de diplomacia pública peruana y comentarios
I. Formular, aprobar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico y Operativo Institucional de promoción de las exportaciones, el turismo y la imagen país, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales.	El señalado Plan Estratégico y Operativo Institucional son instrumentos valiosos para complementar un futuro plan central de diplomacia pública.
II. Desarrollar, difundir, posicionar, administrar y supervisar el uso de la Marca País a nivel nacional e internacional.	Esta competencia si bien ha sido asumida por PROMPERU, debería ser complementada por una estrategia definida por Cancillería y concordada con diferentes entidades del

	Estado, puesto que la Marca País no solo responde a fines de comercio y turismo.
III. Desarrollar, gestionar y supervisar la ejecución de las actividades de promoción, inteligencia comercial e investigación de mercados, gestión de información, orientación, asistencia y capacitación empresarial, en materia de exportaciones, turismo e imagen país, a nivel nacional e internacional.	Al igual que el comentario anterior, si bien esta función se circunscribe a la competencia de PROMPERU, esta podría conversar con el MRE para diseñar una estrategia más holística.
IV. Coordinar con las distintas entidades del sector público y privado, las acciones necesarias para la consecución de sus objetivos estratégicos en materia de exportaciones, turismo e imagen país.	Esta función abre las puertas a una constante coordinación con las demás entidades del sector Estado que manejen los temas mencionados siendo el de mayor relevancia la imagen del país.

Fuente: elaboración propia en base al Reglamento de Organizacióny Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 3.

En cuanto a instrumentos de planeamiento, PROMPERU cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 (PEI-PROMPERU) y el Plan Operativo Institucional 2018 (POI-PROMPERU) los cuales articulan los siguientes tres grandes temas: (i) contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y descentralizado de las divisas generadas por turismo –promoción del turismo–, (ii) contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y descentralizado de las exportaciones con valor agregado –promoción de las exportaciones– y (iii) contribuir efectivamente a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional –promoción de la imagen país– (Plan Estratégico Institucional - PROMPERU 2016-2018, 2016) (Plan Operativo Institucional 2018-PROMPERU, 2017); siendo este último tema válido de diagramar en la siguiente tabla:

Tabla N° 20 – Objetivo estratégico de promoción de la imagen país PROMPERU – PEI-PROMPERU y POI-PROMPERU

Objetivo General	Estrategias	Indicadores
	I. Utilizar la Marca Perú como una herramienta para promoción del país a nivel internacional y nacional, maximizando su	I. *Ranking* de Posicionamiento Imagen *Country Brand Índex* (Latinoamérica, 21 países)[40]

[40] En la actualidad nos encontramos en el puesto 4.

Contribuir efectivamente a mejorar la imagen y reputación del Perú a nivel internacional en materia de Turismo, Exportaciones e Inversiones.	visibilidad y comunicando de manera efectiva nuestras propuestas de valor y ventajas competitivas. II. Promocionar la Oferta Top Peruana[39] en los que el Perú destaca o puede destacar a nivel mundial relativos al turismo, las exportaciones y la atracción de inversiones. III. Generar sinergias y enfocar los esfuerzos para promocionar el país en el exterior generando una imagen única, definida, capaz de ubicar al Perú en el mapa perceptual. IV. Lograr cobertura positiva del Perú en la prensa mundial como destino turístico, país exportador y óptimo destino de inversiones. V. Generar orgullo entre los peruanos para incrementar la identidad nacional y motivarlos a sobresalir en las actividades en las que el Perú destaca.	II. *Ranking* de Posicionamiento Imagen *Country Reputation Track* (55 países)[41]

Fuente: elaboración propia en base al Plan Estratégico Institucional - PROMPERU 2016-2018, 2016 y el Plan Operativo Institucional 2018-PROMPERU, 2017.

Como podemos apreciar, encontramos un gran avance en materia de diseño de una estrategia de proyección de imagen del Perú; la cual, como se verá posteriormente, hace falta al MRE como entidad del Estado que debería encargarse de planeamiento estratégico de este recurso intangible y que encuentra un apoyo –aunque sesgado por el ámbito de competencia– del MINCETUR.

[39] Actividades, atributos, talentos.
[41] En la actualidad nos encontramos en el puesto 23.

Por otro lado, la estructura orgánica de esta institución cuenta con un Consejo Directivo, que es el órgano máximo de dirección de la misma, y está integrado por 20 miembros, entre los que destacan el Ministro de Comercio Exterior –como presidente del mismo–, los Viceministros de Comercio Exterior y Turismo y representantes de diferentes ministerios (MRE, MEF, Agricultura y Riego, Cultura, Ambiente y Producción); lo que hace que este órgano tenga un carácter integrador y de coordinación. Asimismo, tiene dentro de sus funciones más resaltantes la de aprobar la política y estrategia de la imagen país y Marca País a nivel nacional e internacional; lo cual, si bien está orientado a materias comerciales y turísticas, podría ser replicado en una futura estrategia de diplomacia pública peruana (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 6, 8).

De igual modo, cuenta con cuatro órganos de línea que nos son válidos subrayar: (i) Dirección de Promoción de las Exportaciones, (ii) Dirección de Promoción del Turismo, (iii) Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX) y (iv) Dirección de Comunicaciones e Imagen País. En ese sentido, analizaremos las últimas dos por ser de valor estratégico para el estudio de diplomacia pública peruana. Asimismo, haremos una mención a las OCEX como órgano desconcentrado de PROMPERU (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 5).

2.1.2.1.1 Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior y las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior – OCEX

La Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior es el órgano de línea de PROMPERU responsable de dirigir, coordinar, evaluar y supervisar a las OCEX, las cuales son órganos desconcentrados responsables de la ejecución de las actividades previstas en los planes de

promoción de las exportaciones, turismo e inversión privada en el exterior; estas oficinas se encuentran a cargo de un Consejero Económico Comercial, acreditado por el MRE y dependiente del Jefe de Misión del país donde se encuentran (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Arts. 58, 69).

Dentro de las funciones más relevantes de esta Dirección podemos encontrar las de: (i) formular, proponer, supervisar y evaluar el cumplimiento de los planes estratégico y operativo de promoción de exportaciones, turismo e imagen país a ejecutarse mediante las OCEX, (ii) dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de las actividades de promoción a cargo de estas oficinas y evaluar el desempeño de los Consejeros y Agregados Económicos Comerciales, (iii) promover a través de las OCEX, el desarrollo y gestión de la red contactos en los mercados en dónde se encuentran, (iv) proponer a la Dirección Ejecutiva las acciones diplomáticas y protocolares que resulten necesarias para el funcionamiento de las OCEX en coordinación con el MRE y (v) coordinar con la Dirección de Comunicaciones e Imagen País, la planificación y supervisión de las acciones de mercadeo, publicidad y comunicaciones, desarrollo de material promocional, organización de eventos y difusión de la Marca País (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 59).

Por otro lado, las OCEX tienen funciones básicamente de gestión y ejecución de lo dispuesto por la Dirección antes mencionada, resaltando la coordinación e información periódica al Jefe de la Misión del Perú en el país correspondiente (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 70), siendo este un mecanismo importante para el acoplamiento de posturas e ideas sobre la imagen-país que se quiere proyectar y que debería ser recogido en un plan central de diplomacia pública.

De igual modo, quisiéramos mencionar la distribución por continente de las OCEX con el propósito de reconocer su potencial importancia como herramienta de diplomacia pública y relevancia como mecanismo de coordinación con las embajadas y consulados peruanos.

Tabla N° 21 – Red de OCEX por continente

América	Europa	Asia	África
1. Toronto 2. Miami 3. Washington 4. Los Ángeles 5. Nueva York 6. México D.F. 7. Panamá 8. Sao Paulo 9. Santiago de Chile 10. Caracas 11. La Paz 12. Bogotá 13. Quito	14. Estambul 15. Bruselas 16. Rotterdam 17. Londres 18. Milán 19. París 20. Moscú 21. Madrid 22. Hamburgo 23. Ginebra 24. Lisboa	25. Seúl 26. Beijing 27. Nueva Delhi 28. Yakarta 29. Tokio 30. Tel Aviv 31. Dubái 32. Taipéi	33. Accra 34. Pretoria 35. Rabat

Fuente: elaboración propia en base al Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 71.

Desde una perspectiva funcional y de administración pública nos es válido mencionar lo expresado por la Directora de Gestión y Monitoreo de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior, doctora Teresa Mera, quien en materia de sus funciones entiende que las OCEX y su dirección tienen una visión de promoción de imagen país la cual comprende la extensión y posicionamiento de las políticas, productos, costumbres, tradiciones para el realce de la imagen del país de manera integral, siguiendo un lineamiento interno (Entrevista, doctora Mera, 2018).

Bajo un tenor similar, la doctora Mera, resalta la labor de las 35 OCEX ubicadas en 30 países alrededor del mundo, ya que son una ventana para

lograr actividades de “360 grados”[42]. En esa linea de ideas, la doctora Mera menciona que para su diseño y estrategia se realizan constantes reuniones con los Consejeros Comerciales y Económicos, las áreas de PROMPERU y del MINCETUR para que en base a su experiencia se realice esta labor. En ese sentido, PROMPERU con los insumos antes mencionados establece lo lineamientos, directivas y planes de trabajo anuales recogidos en los PEI-PROMPERU y POI-PROMPERU (Entrevista, doctora Mera, 2018).

En cuanto la organización con otras instituciones del Estado, lease MRE, MINEDU, MINCUL, la doctora Mera, señala que solo se coordina con la Cancillería, a través de la Dirección de Promoción Económica, teniendo reuniones sin periodicidad específica, con un mínimo de una vez al año; En ellas se tratan mayormente temas administrativos de las OCEX y no temas de estrategia común en cuanto a la proyección de la imagen del país en el exteiror; situación contraria con lo que sucede entre su Dirección, PROMPERU y el Viceministerio de Turismo, en donde la comunicación y diseño de estrategia es fluida y casi diaria (Entrevista, doctora Mera, 2018).

De manera similar, la coordinación con las embajadas, consulados y/o representaciones permanentes se limita a temas administrativos, de información –a través de los informes que preparan las OCEX a los Jefes de Misión de las embajadas– o de presencia de algún funcionario en algún evento en particular, aunque si es fluida llegando a ser casi mensual (Entrevista, doctora Mera, 2018).

Finalmente, nos es importante mencionar que la doctora Mera reconoce que los objetivos establecidos en el PESEM, PEI y POI del MINCETUR se alinean de manera correcta con los obejtivos de proyección de imagen del País y estos se aplican correctamente a través de las OCEX, necesitando una

[42] Actividades que comprenden todos los objetivos del MINCETUR.

estrategia de diplomacia pública para una mejor coordinaciación con otras instituciones (Entrevista, doctora Mera, 2018).

2.1.2.1.2 Dirección de Comunicaciones e Imagen País

La Dirección de Comunicaciones e Imagen País es el órgano de línea de PROMPERU encargado de proponer, evaluar y ejecutar las estrategias de Imagen País, de mercadeo y comunicación, y de producción de eventos y material promocional, en concordancia con las políticas, lineamientos, objetivos y metas del MINCETUR. Esta Dirección se encuentra compuesta por las siguientes tres subdirecciones: (i) Marca País, la cual es responsable de proponer, ejecutar y supervisar las estrategias de protección, requisitos de uso de Marca Perú; así como, administrar su uso y proponer alianzas con el sector público y privado nacional e internacional, para lograr el fortalecimiento y posicionamiento de la Imagen País; (ii) Mercadeo y Comunicaciones, la cual es responsable de elaborar, proponer, ejecutar, coordinar y evaluar las estrategias de publicidad, actividades de prensa y las comunicaciones en el ámbito nacional e internacional; y, (iii) Producción, la cual es encargada de proponer, programar, ejecutar, coordinar y supervisar la producción de eventos y material promocional requeridos para le ejecución de las actividades de promoción de las exportaciones, turismo y la Imagen País; de las cuales nos gustaría resaltar la primera debido a su importancia para los fines del presente trabajo de investigación y como actor de la diplomacia pública peruana (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Arts. 60, 62, 63, 65, 67).

Dentro de las funciones más relevantes de la Subdirección de Marca País encontramos las siguientes: (i) apoyar en la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia de Marca país de acuerdo a los objetivos de PROMPERU y (ii) monitorear la percepción y el posicionamiento de la Marca

país a nivel nacional e internacional, identificando y proponiendo las estrategias y acciones de comunicación que promuevan su desarrollo y fortalecimiento, a nivel nacional e internacional (Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2013, Art. 64).

De igual manera, nos es importante subrayar a la Marca Perú, la cual según su página web institucional es "una herramienta que busca impulsar el turismo y las exportaciones. Para atraer inversiones, transmitiendo con eficacia la propuesta de valor de nuestro país."; se basa en los pilares de exportaciones, turismo e inversiones; otorga licencias de uso de la marca a instituciones, productos y eventos; y cuenta con una red de "Embajadores de la Marca Perú"[43] los cuales son personalidades que "por sus logros y éxitos en el ámbito personal y profesional, destacan local e internacionalmente siendo ejemplos de excelencia y gestores de una buena reputación.". Al respecto, consideramos que dichas personalidades son herramientas valiosas de diplomacia P-t-P y pueden proyectar una imagen diseñada para el logro de objetivos concretos de política exterior. Asimismo, de acuerdo al magister y especialista de *global branding* de la Marca Perú, Martín Rodríguez Cuéllar, se está trabajando en un nuevo proyecto complementario que se llamará "Amigos del Perú" en el cual se reconocerá a personalidades extranjeras, que a través del uso de productos con vinculación peruana sirven como promotores peruanos en el exterior (Entrevista, Martín Rodríguez Cuéllar, 2018).

En esa línea de ideas, consideramos que la creación de una Marca Perú es un buen comienzo para el diseño de estrategias de diplomacia pública y que debería ser usada para los demás objetivos de política exterior de nuestro país –no solo comercio exterior y turismo–, ayudando a cumplir nuestras

[43] Sobre el particular, analizaremos posteriormente en el subcapítulo "actores privados de la diplomacia pública peruana" a una embajadora de la Marca Perú.

metas a través de una estrategia multisectorial de esta Marca País (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2018).

Prueba de ello son los múltiples premios y reconocimientos dados al Perú con ayuda de PROMPERU y en algunas ocasiones con apoyo de las embajadas y consulados peruanos en el exterior:

Tabla N° 22 – Premios y reconocimientos para el Perú (PROMPERU)

Años	Premios y reconocimientos
2018	I. Forbes: Arequipa es *one of the coolest cities around the world to visit in 2018*. II. The New York Times elige a Kuélap como uno de los sitios para visitar en el 2018. III. Perú inicia su participación en feria FITUR 2018 ganando uno de los premios Excelencias.
2017	I. Perú se consolida como 'Mejor Destino Culinario' y Machu Picchu como 'Mejor Atracción Turística' del mundo en los *World Travel Awards* 2017. II. Cadena CNN de Estados Unidos promociona las riquezas del Perú (2017). III. Kuélap es galardonada en los premios *National Geographic Traveller Reader Awards 2017*. IV. Perú nombrado mejor país para viajar por revista internacional *Robb Report* (edición española 2017). V. Perú recibe galardón como Mejor Destino Gastronómico Internacional en España (La Razón 2017). VI. Embajador de la Marca Perú Virgilio Martínez es elegido el mejor chef del mundo. VII. 'Perú, Mucho Gusto' gana premio internacional en España.
2016	I. Guía de viajes *Lonely Planet* premia a Choquequirao. II. Publicidad: Campañas de Marca Perú son finalistas del Ojo de Iberoamérica. III. Gastronomía: Los 50 Mejores Restaurantes de América Latina. IV. *World Travel Awards* Sudamérica – *World Travel Awards* Mundo. V. Perú lidera en índice de reputación del *Reputation Institute*.
2015	I. Prestigiosa plataforma *U.S. News & World Repor*t también destaca al Cusco como el Destino Más Asequible y el Mejor Lugar para Visitar. II. Jorge Chávez es el mejor aeropuerto de Sudamérica. III. Perú elegido como Mejor Destino Gastronómico. IV. El Perú alcanzó el primer lugar como el país con el mejor clima para hacer negocios en América Latina. V. Reserva Nacional Pacaya Samiria fue elegida como uno de los diez mejores lugares para la vida silvestre por el *"10 Best Readers' Choice"*. VI. Hoteles peruanos entre los 10 mejores del mundo. VII. New York Times recomienda playas del norte como destino turístico del 2015. VIII. El distrito de Barranco fue elegido entre los 25 distritos más '*hipster*s' del mundo.
2014	I. La fiesta en honor a la Virgen de la Candelaria Patrimonio Inmaterial Cultural de la Humanidad por la UNESCO. II. *TripAdvisor*: Cusco y Lima entre los 10 mejores destinos de Sudamérica 2015.

2013	I. Perú entre los 10 mejores destinos para viajeros gastronómicos. II. Perú entre los destinos favoritos de los mexicanos en el 2013. III. Perú obtiene plata en premios *Wanderlust Travel 2013*. IV. Machu Picchu, Chan Chan y Caral entre las 8 ciudades perdidas más importantes del mundo.
2012	I. Mejor destino gastronómico del Mundo por World Travel Awards. II. Machupicchu es una de las "diez increíbles aventuras de 2012". III. Amazonía es una Nueva Maravilla Natural por *New 7 Wonders*. IV. El Camino Inca, "una de las mejores rutas del mundo para recorrer sin auto por *Budget Travel*. V. Cusco figura en el primer lugar del ranking *"World´s Best Awards"* de la Revista *Travel and Leisure*.

Fuente: elaboración propia en base a la Ayuda Memoria de Premios y Reconocimientos 2012–2018 – PROMPERU.

En esa línea de ideas, la proyección y promoción de imagen de un país para la Dirección, es un conjunto de acciones estratégicas que permiten lograr el posicionamiento en tres materias: (i) turismo, (ii) inversiones y (iii) exportaciones, estas acciones parten del conocimiento de los posibles clientes o usuarios –importadores, inversores, turistas, entre otros– y de los mensajes adecuados y las plataformas correctas (Entrevista, Martín Rodríguez Cuéllar, 2018).

En virtud a ello, el magister Rodríguez señala que la Marca Perú contribuye de manera integral al producto Perú y posicionamiento de nuestra nación, siendo una exigencia para muchos sectores del Estado su presencia en las diversas presentaciones y eventos en los que participa el país, a través del diseño, coordinación y plan comunicacional de los mensajes que se quiera proyectar (Entrevista, Martín Rodríguez Cuéllar, 2018).

De igual manera, es importante mencionar que, de acuerdo a lo expresado por el especialista de *global branding* de la Marca, existe una fluida coordinación por parte de PROMPERU con diferentes ministerios – Agricultura, MEF, MRE– para temas específicos[44], así como con el sector privado (cámaras de comercio, gremios). Sin embargo, la coordinación con

[44] El funcionario puso el ejemplo de las múltiples ferias de café que se realizan en el exterior.

las embajadas, consulados o representaciones permanentes peruanas en el exterior se hacen directamente a través de las OCEX.

Finalmente, el funcionario señala que se debería llevar a cabo, en PROMPERU, capacitación en el concepto de diplomacia pública lo cual facilitaría una posible coordinación en estrategias generales al respecto, así como el establecimiento de un nexo diplomático directa y permanente en PROMPERU.

2.1.3 Ministerio de Educación – Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC)

Antes de iniciar con el análisis de este actor de la diplomacia pública peruana, nos es pertinente mencionar el por qué de su selección. En ese sentido, en el primer capítulo del presente trabajo de investigación, hemos visto como los países utilizan sus programas de becas (tanto de recepción como de envío de estudiantes) para favorecer los objetivos de diplomacia pública y por ende de política exterior. Es así que, por ejemplo, países como EE.UU. con su programa de becas *Fullbright*, las Becas de reciprocidad de China, las Chevening del Reino Unido, *The Orange Tulip Scholarship* de los Países Bajos, entre muchas otras, utilizan este recurso para mostrar una imagen de su país –cuando estos son receptores– a través de la educación, las facilidades que brinda este país, su cultura y en resumen su gente –diplomacia P-t-P–.

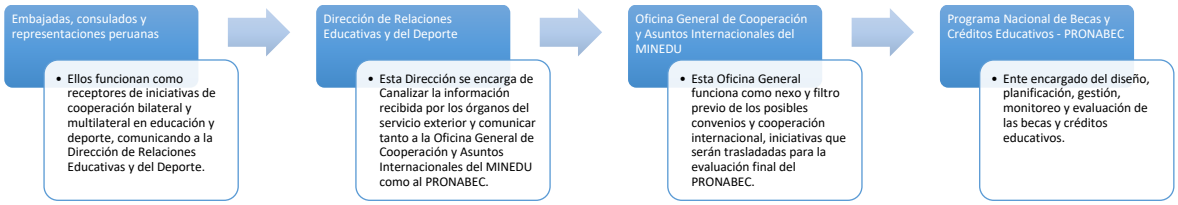
Del mismo modo, cuando los países envían –que es más el caso del Perú–, también se activa un mecanismo similar de diplomacia P-t-P, ya que por ejemplo los peruanos destacados que obtienen estas becas al exterior son la imagen misma del Perú, por lo que su selección debe ser meticulosa y su asistencia, a través de las embajadas, consulados y el propio MINEDU con el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), son de vital

importancia para plasmar la cara de nuestro país que se quiera mostrar. En esa línea de ideas, y adelantándonos a las conclusiones de este capítulo, un guion, estrategia o lineamientos son clave para nuestros jóvenes en el exterior como herramientas de diplomacia pública.

A menara de marco general el MINEDU es el organismo del Estado peruano competente en materia de educación, deporte y recreación. Este Ministerio es responsable de formular las políticas nacionales y sectoriales, en armonía con los planes de desarrollo y política general del Estado; así como de la supervisión y evaluación de su cumplimiento. Dentro de sus funciones específicas y relevantes al tema que nos concierne, tenemos las de dirección, regulación, coordinación, ejecución, supervisión y evaluación de las políticas de becas y crédito educativo, y de la promoción de suscripción de convenios de cooperación internacional reembolsable y no reembolsable (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación del Perú, 2015, arts. 2, 3).

Dentro de su estructura orgánica, podemos encontrar que, en materia de cooperación internacional y trabajo coordinado con otras entidades del Estado, tenemos a la Oficina General de Cooperación y Asuntos internacionales, la cual tiene un trabajo fundamental para canalizar los posibles convenios de cooperación, los cuales a su vez son informados por la Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte del MRE quienes se apoyan en sus consulados y embajadas como nexo en el exterior. Este flujo de cooperación en materia de educación y deporte es completado por el PRONABEC quien es el ente encargado del diseño, planificación, gestión, monitoreo y evaluación de las becas y créditos educativos (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación del Perú, 2015, arts. 5, 68, 192) (Manual de Operaciones del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, 2012, art. 1.1). Al respecto, detallamos el siguiente flujograma de cooperación y suscripción de convenios en materia educativa y del deporte.

Gráfico Nº 4 – Flujograma multisectorial de cooperación y suscripción de convenios en materia educativa y del deporte



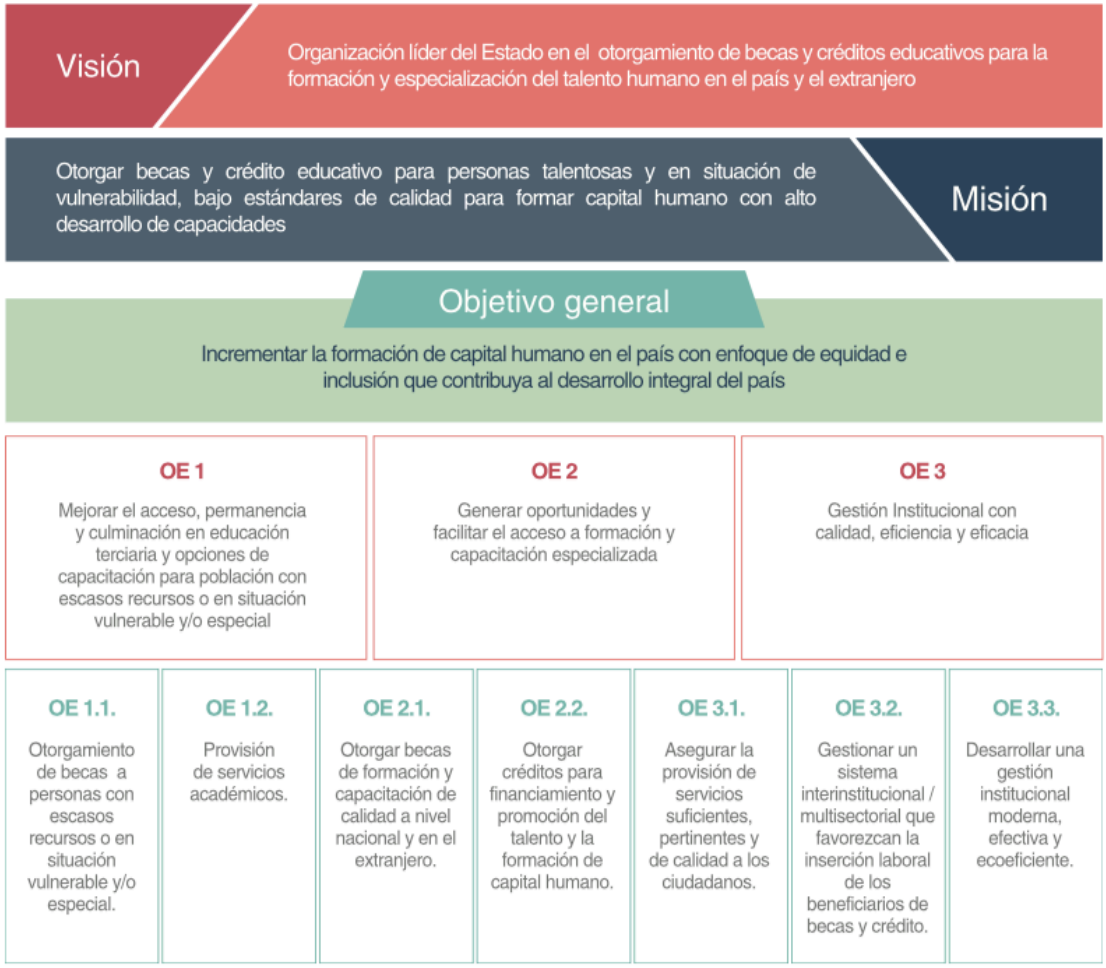
Fuente: elaboración propia en base al ROF-MRE, ROF-MINEDU yManual de Operaciones PRONABEC.

Este programa nacional, adscrito al MINEDU, cuenta con cinco órganos de línea u oficinas –pregrado, postgrado, becas especiales, crédito educativo y coordinación nacional –, los cuales cumplen funciones importantes en materia de diseño y ejecución de políticas de captación y otorgamiento de becas y créditos educativos. Dentro de las funciones más relevantes del PRONABEC encontramos las de (i) ejecución y establecimiento de prioridades de recepción y concesión de becas y crédito educativo, en función de los objetivos estratégicos del país, lo cual propicia un camino claro hacia la alineación de los fines del Estado, los cuales pueden ser trabajados a través de estrategias de diplomacia pública[45], y las becas y créditos que se otorgan; y, (ii) celebración de alianzas estratégicas con instituciones educativas y fuentes cooperantes del exterior para acrecentar la oferta de becas y crédito educativo, función que encaja en una estrategia de diplomacia pública P-t-P, en la que nuestros estudiantes y el cumplimiento de nuestra autoridades hacia ellos, son nuestra mejor imagen para cumplir los objetivos en materia educativa y coadyuvar a conseguir un mayor número de alianzas estratégicas con instituciones educativas y fuentes cooperantes.

[45] Esta alineación de objetivos (Sexta Política del Acuerdo Nacional, Plan Bicentenario, PESEM-MRE, PEI-MRE) con mensajes de diplomacia pública se verá en el tercer capítulo de este trabajo de investigación.

En cuanto a la visión, misión, objetivo general y objetivos específicos del PRONABEC, nos resulta interesante resaltar el mapa estratégico establecido en su Plan de Gestión Institucional 2016-2021, el cual denota un nivel de planificación que podría ser nutrido con una estrategia multisectorial de diplomacia pública, trabajando aspectos de selección, imagen y mensajes de los becarios peruanos en el exterior, y de la misma forma para las entidades educativas receptoras de becarios extranjeros, todo esto para la consecución de los objetivos del PRONABEC y de otros de interés nacional.

Gráfico Nº 5 – Mapa estratégico del PRONABEC



Fuente: Plan de Gestión Institucional 2016-2021 - PRONABEC, 2016, pág. 97.

En un aspecto más macro, en el ámbito del Estado peruano, el PRONABEC, de acuerdo al jefe de la Oficina de la Región Lima de dicha institución, Magíster Franco Lujan Torrealba, contribuye a la imagen del Perú en exterior a través de la proyección de su talento humano con el lema de: "País en desarrollo que busca fortalecer las competencias de su capital humano". Este esfuerzo, si bien importante como mensaje que se quiere transmitir en el exterior, no es necesariamente propagado, puesto que no cuenta con un trabajo coordinado con la Cancillería y sus objetivos de política exterior (Entrevista, Lujan Torrealba, 2018).

De igual manera, nos es interesante resaltar que los lineamientos de aprobación de convenios[46] de cooperación en materia educativa y de deporte, dependen exclusivamente de los fundamentos técnicos de cada programa o beca; siendo por ejemplo en el caso de la beca "Presidente de la República" –la cual ofrece 300 becas anuales en promedio desde el 2014– uno de los requisitos el que la Universidad se encuentre dentro de las 400 en el *Ranking QS*. En este sentido, no existe un lineamiento general al respecto, el cual involucre un plan estratégico que responda a objetivos más generales que el del sector educación (Entrevista, Lujan Torrealba, 2018).

De manera similar, nos es importante señalar que los lineamientos de selección de becarios para los diferentes programas que se proporcionan son básicamente académicos, es decir excelencia, y socioeconómicos, bajos recursos[47]. Lo cual si bien es de cierta forma garantía de que el becario se desenvuelva correctamente en el ámbito académico en el exterior, no garantiza una buena inserción en su lugar de destino (Entrevista, Lujan Torrealba, 2018). Bajo este aspecto, consideramos necesaria una evaluación más integral, que pueda medir habilidades blandas, puesto que estos becarios

[46] Existen aproximadamente 150 Convenios suscritos entre el Ministerio de Educación y universidades en el extranjero, tanto para pre y post grado.
[47] Por ejemplo, en la beca Presidente de la República, los ingresos familiares no pueden sobrepasar las siete remuneraciones mínimas vítales.

representan al Perú en el exterior y su bienestar, excelencia académica y capacidad para relacionarse con otros estudiantes son elementos básicos para poder plasmar una imagen positiva de nuestro país y que podría ayudar, por ejemplo, a ser más proclives a recibir cooperación académica.

Sumado a esto, nos es conveniente puntualizar que no existe un manual o instrumento que se les de a los becarios respecto a que imagen del Perú estos deban proyectar, solo se les pide mantener la excelencia académica por las que fueron seleccionados. En virtud a ello y en palabras del Magíster Lujan Torrealba, sería importante tener lineamientos de este tipo, dados en coordinación con Cancillería u otra entidad del Estado (Entrevista, Lujan Torrealba, 2018); afirmación que compartimos, ya que esto podría ayudar a que los becarios empiecen desde sus estudios –pre y post grado– a devolver el apoyo que su país les está brindando y plasmarlo no solo en su futuro trabajo por el Perú como profesionales instruidos en el exterior, sino que también contribuyendo a fortalecer nuestra cara ante la comunidad académica en el exterior.

Finalmente, y no menos importante nos es señalar que el Perú recibe becarios del exterior[48], los cuales son financiados al 100% por el Estado peruano y que provienen específicamente de los países de la Alianza del Pacífico, Ecuador y China, gracias a convenios suscritos. El número de becarios extranjeros en el Perú es de 110[49], siendo un número relativamente bajo comparado con los 1000 becarios peruanos en el exterior, y que podría ampliarse, dependiendo del presupuesto del PRONABEC, como forma de ejercer diplomacia P-t-P, de

[48] Exactamente 110 en el 2018, de los cuales son 40 de postgrado, de Ecuador Colombia y China; y 70 de los países de la Alianza del Pacífico con becas de pre, post y doctorado.
[49] Este número es solo de las becas que otorga el Estado peruano al exterior y no de los convenios universitarios privados que son suscritos con frecuencia entre universidades sobre los cuales no se ha obtenido data al respecto, pero que también sirve como forma de diplomacia P-t-P y que debería ser tomada en cuenta en un trabajo más profundo sobre una estrategia de diplomacia pública a través de la educación, tanto peruana en el exterior como de extranjeros en el país.

acuerdo a lo expresado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación.

2.2 Actores privados de la diplomacia pública peruana

De acuerdo a lo tratado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación, existen múltiples actores privados (gremios empresariales, empresas, ONG, personalidades) que con su proceder regular cumplen acciones de diplomacia pública que benefician o dañan la imagen de un país dependiendo de los objetivos que quiera lograr el mismo. En ese sentido, un plan estratégico o central de diplomacia pública que considere a estos actores como potenciales gestores de este tipo de diplomacia es clave, ya que el Estado al centralizar esta estrategia podría orquestar y orientar en el tipo de mensajes que estos actores deberían proyectar y para qué propósitos específicos.

De acuerdo a lo anterior, buscaremos estudiar un caso relevante para cada actor privado señalado; con el fin de hacer un muestreo representativo de estos actores privados de diplomacia pública y encontrar como estos contribuirían a un futuro diseño de estrategia de diplomacia pública; así como analizar, si existiesen, los planes y programas de desarrollo de imagen país, que objetivos buscan cumplir y como son llevados a cabo por estos actores.

2.2.1 Asociación sin fines de lucro *inPERU*

La asociación sin fines de lucro *inPERU* es una asociación empresarial compuesta por los principales gremios del mercado peruano –APEF, APESEG, ASBANC, Asociación de AFP, BVL, CAVALI, CONFIEP y

PROCAPITALES[50]–, que busca, a través de la transparencia, integración, honestidad, responsabilidad, respeto y compromiso, la promoción del Perú, sus oportunidades y de sus mercados de capital de cara a inversores internacionales (inPERU, 2017).

En virtud a ello, inPERU tiene la misión de presentar a los mercados relevantes, el potencial del Perú en materia de inversiones y negocios; así como de ser el nexo entre el sector privado y público para provocar reuniones y comunicación fluida con inversores internacionales y mercado de capitales nacional. Asimismo, esta asociación busca ser reconocida como un gremio políticamente independiente y multisectorial que promueve el Perú internacionalmente como un lugar seguro y favorable para hacer negocios; con un fin ulterior de beneficiar la empresa peruana y la sociedad en general (inPERU, 2017).

Su objetivo principal es el de promover la inversión extranjera y el desarrollo de oportunidades de inversión en el Perú, así como los mercados de capitales y financiero peruanos, dotando de manera constante información relevante a los potenciales inversionistas –actualidad política relevante, cambios en la política fiscal y monetaria, infraestructura y sus reformas, proyectos y emisiones locales más importantes–; así también y como objetivo sub alterno, *inPERU* busca incentivar el vínculo entre inversionistas extranjeros y actores peruanos –emisores, agentes, autoridades gubernamentales, reguladores, entre otros– (inPERU, 2017).

En relación con los objetivos, visión y misión descritos anteriormente, *inPERU* ha venido trabajando en mensajes específicos para lograr los mismos. En ese sentido, estos podrían ser integrados en planes específicos para diseñar una

[50] Es válido mencionar además de sus miembros, *inPERU* cuenta con apoyo del sector público, específicamente del Banco Central de Reserva, MICETUR, MEF, MRE y de la Agencia de Promoción de la inversión privada del Perú (ProInversión).

estrategia de promoción de la inversión en el Perú, como táctica de diplomacia pública específica:

Tabla N° 23 – Mensajes específicos de *inPERU* a ser explotados en posibles estrategias de diplomacia pública

Razones para invertir en el Perú	Fortalezas del Perú
I. Mensajes principales a. El Perú es uno de lo países más importantes de América Latina. b. Actualmente el Perú es considerado unos de los principales mercados emergentes del mundo, con una importante y reciente historia de estabilidad económica fundamentada en un crecimiento anual promedio ininterrumpido de 5.1% de su PBI durante los últimos 16 años, y destaca por su gente, por su rendimiento y emprendimiento. II. Características a resaltar a. Gran variedad de climas. b. Personas con grandes habilidades y altos estándares académicos. c. Gran extensión territorial. d. Una sólida base económica e industrial. e. Importantes recursos naturales.	I. Mensajes específicos a. Perú cuenta con ricos yacimientos de cobre, plata, oro, plomo, zinc, gas natural, petróleo y urea. b. Debido a las variaciones climáticas, naturales y culturales de sus regiones, es un país mundialmente calificado como mega-diverso. c. La economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2.5% por debajo de Chile (2.9%), Colombia (4.6%) y Brasil (6.0%). d. Crecimiento anual de 5.8% del PBI logrado en el 2013, 2.4% en 2014 y 3.3% en el 2015, que lo incluye privilegiadamente en las economías de más rápido crecimiento de la región. e. En la última década, el PBI del Perú se triplicó como resultado de su crecimiento económico; avanzando cada vez más hacia una economía de ingresos medio y medio-alto. f. Su rápida expansión ha contribuido a reducir la tasa de pobreza casi en 18% en los últimos siete años, hasta alrededor de 21.8% de su población total para el 2015. g. El Perú es miembro de la Alianza del Pacífico que procura facilitar la liberación del intercambio comercial de bienes y servicios la libre circulación de personas y capitales. h. Se está siguiendo el Programa País de la OCDE para el fortalecimiento de sus políticas públicas.

Fuente: elaboración propia en base a inPERU, 2017.

Por otro lado, es interesante resaltar la participación de *inPERU*; a través de los directores de los mencionados gremios que lo conforman, Ministros del MEF, Transportes y Comunicaciones, Energía y Minas, y principales

empresarios peruanos, en *Road Shows* alrededor del mundo; visitando en el 2017, Europa –Madrid y Londres–, América del Norte –Toronto y Nueva York– (inPERU, 2017). Estas visitas tienen la finalidad de llevar su visión del Perú y concretar acciones que lleven a la consecución de sus objetivos; lo cuales son perfectamente congruentes con algunos objetivos de política exterior [51] así como con los objetivos de los sectores de Comercio, MEF, Energía y Minas, entre otros.

2.2.2 Arca Continental Lindley - Inca Kola

Arca Continental Lindley, constituida en 1928 bajo la denominación de José R. Lindley e Hijos S.A. y con orígenes en 1910, es una empresa de capital peruano que ha sabido permanecer en el tiempo como una de las más importantes y emblemáticas corporaciones del mercado nacional. En 1999 la familia Lindley transfirió a *The Coca Cola Company*, en una venta de alrededor de 300 millones de dólares, el 49% de las acciones de Inca Kola, lo cual significó que Lindley obtenga el derecho de embotellar y distribuir las bebidas de Coca Cola en el Perú, y en contraprestación la multinacional se ocuparía de internacionalizar la icónica bebida (Corporación Lindley S.A., 2017) (Morán, 2016).

El éxito de esta corporación está muy ligado a su bebida estrella, Inca Kola, la cual es muchas veces definida como la "bebida nacional", y que cuenta con un nivel de fidelización muy alto, siendo prueba de ello la permanente ventaja y mayor número de ventas de este producto en comparación con su otrora gran competidor, Coca Cola; lo que ocasionó que esta multinacional prefiriese unirse a la Corporación Lindley en vez de seguir compitiendo. Este caso,

[51] Por ejemplo, el objetivo 2 del PESEM-MRE y 2.1 del PEI-MRE, "Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural." y "Promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional."

estudiado en las escuelas de negocio en el mundo[52], nos demuestra que su aceptación y triunfo se debe a motivos subjetivos más que objetivos, entrando a tallar aspectos emocionales y de vinculación profunda al sentimiento patriótico, llegando a ser llamada como “marca de orgullo nacional”, “la bebida para los peruanos y peruanas de todas la edades”, “la bebida de sabor nacional”, “la bebida del Perú”, “el sabor de lo nuestro”, “el sabor del Perú”, entre otros muchos *slogans* y a lo largo de las múltiples décadas en las que esta empresa se viene desempeñando (Morán, 2016) (Films Perú, 2016).

Este sentimiento nacional al rededor de esta bebida de color oro, que simboliza la riqueza del *Tahuantinsuyo*, ha generado que se convierta en un nexo significativo entre las comunidades peruanas en el exterior y el Perú, siendo un común denominador entre los peruanos que no viven en el país. Esta vinculación común, al igual que la gastronomía, nuestra cultura y sitios turísticos, convierte a esta marca una herramienta importante de conexión y propagación de un sentimiento patriótico en el exterior, el cual puede ser explotado en una estrategia de diplomacia pública –P-t-P y como imagen de la empresa peruana de éxito que venció a Coca Cola–. Vale mencionar que existen plantas de producción en EE.UU., América Latina, Tailandia, así como su importación en Europa –España e Italia, principalmente– y su registro en todos los países del mundo (Films Perú, 2016) (DePerú, 2015). Complementando esta reflexión, en palabras de la especialista senior de asuntos públicos y comunicaciones de la corporación, Miriam Sánchez, esta empresa también contribuye a la proyección de la imagen del país cuando aplica políticas de buen gobierno corporativo, el cual va más allá de las disposiciones legales y proyecta valores de transparencia y responsabilidad social en el exterior (Entrevista, Miriam Sánchez, 2018).

[52] En 1996 la Universidad de Harvard realizó un estudio en el cual se explica como Inca Kola se convirtió en la única gaseosa en lograr imponerse en ventas a la multinacional Coca Cola.

Por otro lado, la colaboradora nos señala que, por parte del sector público, existen parámetros para el uso de la Marca Perú, los cuales, al igual que la totalidad de los licenciatarios de la marca son generales y no específicos; algo muy parecido a un contrato de franquicia. Similar situación ocurre con la coordinación con las entidades del Estado involucrados en el tema de investigación –MRE, MINEDU, MINCUL, OCEX– la cual se limita a aspectos de regulación empresarial, bursátil y de gobierno corporativo; mientras que con las embajadas, consulados y representaciones permanentes existe coordinación para casos puntuales, en donde existe una gran cantidad de connacionales –EE.UU. por ejemplo, donde se realizan eventos en conjunto con PROMPERU– (Entrevista, Miriam Sánchez, 2018).

Finalmente, consideramos importante resaltar que existe la disposición de la corporación en recibir lineamientos o mensajes específicos, que ayuden tanto a sus objetivos empresariales como a los objetivos de proyección del país (Entrevista, Miriam Sánchez, 2018); siendo esta una ventana que podríamos aprovechar y replicar en las empresas con patrimonio peruano que tienen proyección en el extranjero.

2.2.3 Organización No Gubernamental Unión Venezolana en el Perú

De acuerdo a lo expresado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación, en la actualidad las ONG son una maquinaria activa de diplomacia pública con el fin de alcanzar sus objetivos específicos e intereses propios.

Estos objetivos muchas veces pueden o no coincidir con los de los Estados en donde desempeñan sus actividades (Cull, 2009, pág. 60) (Rubio, 2014, pág. 13) (Terrés, 2011, pág. 112) (Manfredi Sanchez, 2011, pág. 201) (Azpíroz Manero, 2011, pág. 28) (Noya, 2006, pág. 3) (Manfredi Sánchez, 2010, pág.

5) (Gregory, 2011, pág. 353), por lo que es de suma importancia que los Estados anfitriones de estas ONG puedan tener un claro conocimiento de los objetivos de las mismas[53], para así poder usar y canalizar objetivos comunes y desarrollar un trabajo coordinado "Estado-ONG". Esto, canalizado a través de una estrategia de diplomacia pública integradora, podría dar réditos a nuestra proyección en el exterior, más aún si estas ONG son transnacionales. Por otro lado, en el caso de que estos sean contrarios o no afines a los objetivos de política exterior del Estado, se podría elaborar una estrategia para minimizar posibles daños a la imagen de nuestro país.

De acuerdo a lo anteriormente expresado y con el propósito de analizar a un representante de este importante actor de diplomacia pública, se seleccionó a la ONG Unión Venezolana en el Perú, la cual fue constituida en el año 2015 por ciudadanos y activistas venezolanos de Derechos Humanos residentes en el Perú, que preocupados por el bienestar y el futuro de los migrantes venezolanos, los cuales huyen de la grave crisis humanitaria[54] que se registra en Venezuela, requieren de apoyo y orientación que impulse sus esfuerzos a llegar a nuestro país (Entrevista Presidente de la ONG Unión Venezolana en el Perú, Oscar Pérez, 2018).

En ese sentido, el presidente de la mencionada ONG, Oscar Pérez, señala que el principal objetivo de la organización es el de atender integralmente a los venezolanos en materias específicas como regularización migratoria, bienestar social, soporte a emprendedores e integración comunitaria. Al respecto, el señor Pérez resalta el trabajo coordinado y positivo que viene

---

[53] Si bien es difícil tener un conocimiento integral de los objetivos de cada ONG, es importante a través de un análisis previo, probablemente en coordinación SUNARP, conocer los objetivos de las más importantes.

[54] Según cifras dadas por el Ministro SDR Solari, Director de Política migratoria de la DGC, el Perú recibe un aproximado de 2 500 ciudadanos venezolanos por día, que casi en su totalidad ingresan, vía terrestre, por el PCF de Tumbes. A partir de un cálculo progresivo-aproximado entre los venezolanos en el Perú y los próximos a llegar (si es que se mantiene el flujo de migración indicado), se espera que exista una población de alrededor de 800,000 ciudadanos venezolanos en nuestro país.

realizando, tanto en el sector público: (i) en el ejecutivo, a través de la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria multisectorial que congrega, entre otros, los sectores Relaciones Exteriores, Interior, Salud, Educación, Trabajo; y (ii) en el legislativo, mediante el acercamiento a diversos congresistas para lograr promover leyes que beneficien a los migrantes venezolanos; como en el sector privado e internacional, trabajando de la mano y firmando diversos convenios con otras ONG y organizaciones internacionales como CHS –lucha contra la trata de personas–, Encuentros –derechos de los refugiados–, Prisma –elaboración de proyectos sociales–, Techo –construcción de viviendas–, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), USAID, entre otros (Entrevista Presidente de la ONG Unión Venezolana en el Perú, Oscar Pérez, 2018).

Este trabajo coordinado viene dando sus réditos en la consecución de sus objetivos; los cuales, según el señor Pérez, son muy similares a los propuestos por la nueva política migratoria peruana[55], y que de acuerdo al plan de expansión de la ONG en la región –Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, República Dominicana, Costa Rica y Panamá–, conjuntamente con la radio digital de la ONG y sus activas redes sociales, pueden ser los insumos perfectos para una simbiosis beneficiosa, canalizada por una estrategia de diplomacia pública, entre los objetivos peruanos de política exterior en materia humanitaria y defensa de la democracia –Grupo de Lima– y los de la ONG. En ese sentido, lo señalado impulsaría nuestra imagen de cara a la región, por ejemplo, en el marco de la Organización de los Estados Americanos (OEA) o en las Naciones Unidas –Consejo de Seguridad, Asamblea General, ACNUR y en el diseño del nuevo “Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular”[56] –.

[55] Ver el punto 2.1.1.4 del presente capítulo en donde se detalla esta nueva política migratoria.
[56] Ver el punto 2.1.1.4 del presente capítulo en donde se detallan lo réditos que el Perú viene obteniendo en la elaboración de este pacto.

2.2.4 Embajadora de la marca país – Wendy Ramos

De acuerdo a lo mencionado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación, el contacto diplomático *P-t-P* es una herramienta valiosa de la diplomacia pública para lograr objetivos de política exterior de los Estados. Este tipo de aproximación diplomática se puede ejercer de manera masiva por parte de los nacionales de un Estado en otro Estado, la cual es difícil de medir y organizar, ya que estandarizar una visión y discurso país para cada uno de los peruanos en el exterior es de complicada consecución; o también puede ser realizada por personalidades influyentes y representantes de los valores y mensajes nacionales que se quieren proyectar para lograr esos mismos objetivos de política, siendo a nuestro parecer, mucho más proclive a la estandarización, medición y beneficio para los fines que nos atañen.

En virtud a ello, este contacto *few to many*, el cual se encuentra dentro del contacto diplomático P-t-P, potenciado por la revolución de las TICs, es una excelente herramienta a utilizar para dar relevancia y transmitir un mensaje solido y claro con miras a lograr objetivos de política exterior a través de una estrategia de diplomacia pública que utilice este instrumento en conjunto con los demás recursos descritos en el presente capítulo[57].

En virtud a ello, y al igual que los demás actores privados analizados en esta parte del capítulo, se ha seleccionado a la actriz Wendy Ramos, como representante de este grupo de actores de diplomacia pública, quien además es Embajadora de la Marca Perú de Promperú.

[57] Estos recursos deben ser entendidos como la potencialidad que tienen lo demás actores de diplomacia pública, detallados en el presente capítulo, para lograr, a través de una estrategia coordinadora y propositiva del MRE, algunos objetivos de política exterior.

Wendy Ramos, quien es una destacada actriz, comunicadora social, *clown*, guionista, directora y productora de teatro, y fundadora, en el 2001, de la "Asociación Bolaroja" –en su rol como principal gestora de la Asociación Bolaroja imparte constantemente clases de claun hospitalario y comunitario en Sudamérica y Estados Unidos y ha representado a Doctores Bolaroja también en Nicaragua, Rusia, Isla de Pascua y España–, ha trabajado con diferentes entidades estatales. Por ejemplo con el Ministerio de Salud del Perú, quien la nombró Promotora de la Salud (2003), Embajadora de la Lucha contra la Tuberculosis (2005) e Imagen de la Salud Mental (2008) (Marca Perú, 2014) y con Promperú, en donde sus actividades como embajadora de la Marca Perú se circunscribieron a la asistencia a eventos y actividades relacionadas con la Marca; llegando a representar al Perú en Islas Azores, Portugal, como madrina de un festival de *clown* hospitalario.

Por otro lado, en el ámbito privado, ella resalta que por sus actividades como fundadora de la Asociación Bolaroja realiza constantes talleres en el extranjero, en donde siempre busca realzar la imagen del Perú en el exterior. Por ejemplo, en el 2016, se presentó el Congreso Mundial de *Clowns* Hospitalarios, llevando su trabajo como promotora de esta importante labor en el Perú, presentando proyectos innovadores, dando conferencias a los personajes más destacados de ese ámbito. Dichas presentaciones le han valido el amplio reconocimiento por parte de los demás países asistentes, dejando el nombre del Perú bien posicionado; “se me acercó la Secretaria General de la asociación de clowns hospitalario de la Unión Europea a felicitarme” (Entrevista Embajadora Marca Perú, Wendy Ramos Rey, 2018).

En virtud a ello, la actriz, señala que sería ideal que existiesen lineamientos al respecto, ya sea de Promperú o de otra entidad, ya que la labor que ella realiza la hace sin seguir ningún tipo de parámetros estratégicos establecidos, solo siguiendo una máxima de “ética y trabajo impecable” (Entrevista Embajadora Marca Perú, Wendy Ramos Rey, 2018).

En ese sentido, consideramos que la labor de las personalidades importantes, sean Embajadores o no de la Marca Perú, debe ser tomada en cuenta en una estrategia holística de diplomacia pública peruana, puesto que el contacto diplomático P-t-P puede servir para múltiples objetivos. Por ejemplo, el trabajo de Wendy Ramos, a parte de dar una imagen de un Perú talentoso y con un contenido social, también podría ser usado para promover cooperación sur-sur y norte-sur en materia educativa, médica y artística. Asimismo, con un discurso elaborado –en conjunto con Cancillería, MINCUL, MINEDU y artistas– podría ser capitalizado en organismos internacionales como UNICEF, OPS, OMS, entre otros, con iniciativas concretas y apoyo del Estado. Todo esto dando réditos en política exterior y lo más importante en el bienestar de nuestro país.

2.3 Propuesta de coordinación de los actores analizados

Luego del análisis y estudio de los actores realizado en el presente capítulo, nos es importante rescatar algunas conclusiones y reflexiones sobre los mismos. En ese tenor, nos es válido mencionar que todos los actores investigados[58] tienen una participación –mayor o menor– en el diseño o práctica de la diplomacia pública peruana[59]. Por lo tanto, su inclusión en un plan general de este tipo de diplomacia, coordinado por el MRE, sería una buena herramienta para alcanzar un discurso sólido e unificado de los mensajes que se quieren proyectar a la opinión pública internacional y a los demás actores en la arena internacional.

En ese contexto, y partiendo de los actores estudiados, podemos decir que existen lineamientos internos –dentro de entidades del Estado y privadas– que

[58] Los cuales, recalco, no son los únicos a analizar.
[59] La cual, si bien no se encuentra sistematizada, es oportuno decir que si se lleva a cabo.

responden a objetivos asimilables a los de diplomacia pública y proyección de la imagen del país en el exterior. No obstante esto, también se puede evidenciar que los mismos, carecen del concepto básico de diplomacia pública –el cual debería ser proporcionado por la Cancillería, a través de este plan general de diplomacia pública– y que les quita visión estratégica a los planes mencionados.

De igual manera, nos es pertinente mencionar, que si bien existen esfuerzos de proyección de imagen del Perú en el exterior por parte de diversas entidades –públicas y privadas–, estas deberían ser coordinadas por la Cancillería –como órgano rector en política exterior–, quien dotaría de uniformidad y de un enfoque estratégico, político e internacional, al discurso que se quiera plasmar; de acuerdo a los lineamientos de política exterior peruanos –tema que será tratado en el tercer capítulo del presente trabajo de investigación– así como también con las políticas públicas generales del Estado.

En ese aspecto, los OSE, son de vital importancia para un futuro plan general de diplomacia pública, ya que ellos son los llamados a ejecutar los futuros lineamientos de diplomacia pública peruana; los cuales serían obtenidos luego de un proceso arduo, coordinado y multisectorial. Estos lineamientos, deberían ser estratégicos y diferenciados –de acuerdo a los objetivos de cada misión en la materia– y en aplicación del concepto de diplomacia de nicho, con la finalidad de aprovechar mejor nuestros recursos en temas que nos puedan generar mayores réditos.

En síntesis, esta propuesta de coordinación de los actores analizados, tiene como pilares fundamentales tanto el sustento teórico de la multiplicidad de actores involucrados en el diseño de este tipo de diplomacia pública, como el fundamento práctico del análisis realizado, el cual demuestra su implicancia en estos temas.

En virtud a ello, este plan tendría los siguientes elementos: (i) análisis –por parte del MRE, específicamente la DEE y OGC– más extenso de los actores que se encontrarían involucrados en el diseño y ejecución de la diplomacia pública peruana, con la finalidad de realizar un mapeo de todos los actores que serán incluidos en el diseño de una estrategia general; (ii) conformación de un mecanismo multisectorial –presidida por el MRE– con la inclusión de actores privados, la cual tendría el propósito de establecer un mecanismo de coordinación entre los actores mencionados y recoger información para el diseño de un plan general de diplomacia pública; (iii) elaboración de un plan general de diplomacia pública, el cual deberá ser diseñado por la Cancillería con una visión estratégica[60] y en coordinación la mesa multisectorial, con la finalidad de establecer lineamientos generales y específicos para la actuación de los diversos actores en la arena internacional, así como también para los OSE; y (iv) establecimiento de un mecanismo de seguimiento a la ejecución de los lineamientos antes descritos, así como también al surgimiento de nuevos actores que puedan repercutir en la diplomacia pública peruana.

[60] Ver los Mensajes Estratégicos de Diplomacia Pública desarrollados en el capítulo 3 del presente trabajo de investigación.

CAPITULO III

III. LA DIPLOMACIA PÚBLICA EN LA CONSECUCIÓN DE ALGUNOS OBJETIVOS DE POLÍTICA EXTERIOR PERUANA – PROPUESTA DE MENSAJES ESTRATÉGICOS DE DIPLOMACIA PÚBLICA

El presente capítulo tiene como finalidad vincular posibles estrategias[61] de diplomacia pública –plasmadas a través de propuestas de mensajes específicos a ser estudiados, diseñados y puestos en práctica por la Cancillería y los demás actores de este tipo de diplomacia– con algunos objetivos de política exterior peruana.

En ese sentido, en esta sección buscaremos demostrar, teóricamente, como la diplomacia pública es una herramienta valiosa para la consecución de los objetivos trazados por el sector de relaciones exteriores peruano, conjugando el primer y segundo capítulo del presente trabajo de investigación[62]. Para esto, primero determinaremos cuales son estos propósitos a través de un análisis de los principales instrumentos de política exterior; y segundo, propondremos algunos mensajes estratégicos de diplomacia pública que podrían ayudar a la consecución de algunos de estos fines.

3.1 Los instrumentos de política exterior y sus objetivos en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

De acuerdo a la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, elaborada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y enmarcada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; el

[61] Aplicado al sector público, la estrategia se define como el uso sistemático de los recursos públicos para alcanzar objetivos de interés común (Mulgan; 2009). Asimismo, la estrategia es un concepto que se implementa tomando en cuenta los siguientes elementos claves: (i) observación del entorno, (ii) objetivo claro, (iii) ruta, (iv) gestión del cambio y (v) adaptación.
[62] Esta afirmación responde a que se usarán los elementos teóricos del primer capítulo, así como el estudio de los actores de diplomacia pública del segundo.

planeamiento estratégico[63], que comprende cuatro fases (Fase de Análisis Prospectivo[64], Fase Estratégica[65], Fase Institucional[66] y Fase de Seguimiento[67]), es una herramienta necesaria para la consecución transversal de los objetivos nacionales y sectoriales (CEPLAN, 2015, pág. 11).

Desde esta perspectiva, tanto la Fase Estratégica –la cual comprende elementos de política y gestión pública enmarcados dentro de las Cadenas de Valor Público[68] para definir los impactos y resultados esperados en el sector–, como la Fase Institucional –la cual busca materializar en la gestión de las entidades públicas los objetivos sectoriales– (CEPLAN, 2016b, págs. 10-11), son elementos vitales para definir los instrumentos de cualquier Ministerio. Por lo que serán considerados conceptos comunes e importantes a tener en cuenta en el presente capítulo, específicamente, al analizar las herramientas de política exterior peruana.

---

[63] De acuerdo a la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, el planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual general información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. En Cancillería, este proceso se inició en el mes de febrero de 2014 y culminó en junio de 2016 (MRE - DGEE, 2016, pág. 8).

[64] Es la primera fase del proceso de planeamiento estratégico, destinada a la exploración del futuro. Analiza el sector y su entorno, identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro, evaluando riesgos y oportunidades (MRE - DGEE, 2016, pág. 9).

[65] Es la segunda fase del proceso de planeamiento estratégico que instrumentaliza las políticas pública del sector, a través de la identificación de los objetivos, las acciones y la ruta estratégica, necesarias para lograr los resultados e impactos esperados en los próximos años considerando la información obtenida en la Fase de Análisis Prospectivo (MRE - DGEE, 2016, pág. 10).

[66] Es la fase destinada a identificar, internamente, los pasos que debe implementar la Entidad para alcanzar sus objetivos sectoriales o territoriales (MRE - DGEE, 2016, pág. 10).

[67] Es un proceso continuo de recolección y análisis de datos que proporciona información a la Alta Dirección, a través del Informe de Análisis Estratégico, el cual se realiza con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica de la Entidad. La implementación de esta fase permite conocer el avance del cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el proceso de planeamiento estratégico (PESEM-PEI-POI), bajo un enfoque de Cadena de Valor Público (MRE - DGEE, 2016, pág. 13).

[68] Es un modelo teórico que permite describir cómo las intervenciones públicas buscan transformar la sociedad a través una combinación y secuencia causal de variables (insumos, procesos, productos, resultados e impactos) (CEPLAN, 2016b, pág. 9).

En virtud al marco anteriormente señalado, hemos identificado cinco documentos estratégicos que definen, tanto desde una perspectiva de política como de gestión pública[69], los objetivos del sector. Estos instrumentos son los siguientes: (i) Acuerdo Nacional (Sexta Política), (ii) Plan Bicentenario, (iii) Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021, (iv) Plan Estratégico Institucional 2017-2019, y (v) Plan Estratégico Operativo.

Asimismo, es importante mencionar que también tomaremos en cuenta, de manera referencial, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y el Programa País de la OCDE –como marcos supranacionales–. No obstante, estos no sean desarrollados en el presente trabajo de investigación.

3.1.1 Instrumentos de política pública

Las herramientas de política pública, entendidas como:

> (…) decisiones de gobierno sobre temas de interés público que constituyen la respuesta del Estado frente a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias que afectan a la sociedad, que sustentan el accionar del Estado y brindan direccionalidad estratégica a las entidades públicas. (CEPLAN, 2016b, pág. 8).

A tratar serán el Acuerdo Nacional (AN), específicamente su Sexta Política titulada “Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración”; y el Plan Bicentenario, el cual dentro de su tercer eje estratégico: “Estado y gobernabilidad”, le dedica una sección al sector de relaciones exteriores.

En ese sentido, buscaremos hacer una breve reseña de estos importantes documentos y sintetizar los objetivos específicos de este sector, con la

[69] Especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. (Clases Gestión Pública 2018-1 Academia Diplomática del Perú, 2018).

finalidad de usarlos como insumos para su vinculación con los mensajes de diplomacia pública a proponer. No obstante lo anterior, nos es importante tener en cuenta que no se han evaluado los avances realizados con respecto a estos objetivos, por lo que las propuestas a ser vertidas más adelante, podrían ayudar a consolidar un logro obtenido o a alcanzarlo.

3.1.1.1 Sexta Política del Acuerdo Nacional

El AN, suscrito el 22 de julio de 2002, es un conjunto de políticas de Estado confeccionadas y ratificadas en base al consenso y diálogo, luego de un proceso de "talleres y consultas a nivel nacional*", y* que tiene como finalidad el definir "un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática*."* (Acuerdo Nacional, 2002).

En ese sentido, el AN no solo es un conjunto de políticas propuestas por una comisión multisectorial, multipartidaria y de carácter público y privado, sino que también cuenta con un mecanismo de seguimiento y mejora constante –el Foro del Acuerdo Nacional–. Este foro es definido como "el espacio de diálogo y concertación institucionalizado e instancia de seguimiento y promoción del cumplimiento de las políticas de Estado del Acuerdo Nacional" y se encuentra conformado por tres partes, Gobierno, los partidos políticos y organizaciones representativas de la sociedad civil a nivel nacional (Acuerdo Nacional, 2002).

De acuerdo al documento marco del AN, las políticas propuestas están dirigidas a alcanzar 35[70] Políticas de Estado enmarcadas en los siguientes

[70] El documento original incluía 29 Políticas de Estado, pero con el transcurso de los años, este número ha aumentado hasta alcanzar 35 en la actualidad. Los 6 nuevos temas son: (i) eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional, (ii) sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda, (iii) gestión del riesgo de desastres, (iv) política de Estado sobre los recursos hídricos, (v) ordenamiento y gestión territorial, y (vi) sociedad de la información y sociedad del conocimiento.

cuatro grandes objetivos: (i) Democracia y Estado de Derecho, (ii) Equidad y Justicia Social, (iii) Competitividad del País, y (iv) Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

En esa línea de ideas, dentro del primer objetivo, podemos encontrar a la Sexta Política Estado, "Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración" la cual se compromete a:

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

Así como a Consolidar:

> (…) la firme adhesión del Perú a las normas y principios del Derecho Internacional, con especial énfasis en los Derechos Humanos, la Carta de las Naciones Unidas y la del Sistema Interamericano. (Acuerdo Nacional, 2002, págs. 22, 23)

Y garantizar:

> (…) una política basada en el diálogo entre las instituciones del Estado, las organizaciones políticas y las demás organizaciones de la sociedad. (Acuerdo Nacional, 2002, págs. 22, 23)

En ese sentido, y específicamente, el Estado busca lograr lo siguiente con esta política del AN referida a la política exterior:

Tabla Nº 24 – Objetivos de la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional

Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional	
1.	Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional, con el objeto de crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza, necesario para facilitar el desarrollo de nuestros países y la erradicación de la pobreza. En este marco, se otorgará particular énfasis a la reducción del armamentismo y a la promoción del desarme en América Latina.

2.	Promover el respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y del Estado de derecho, así como fomentar la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo en el plano de las relaciones internacionales a través de iniciativas concretas y de una participación dinámica en los mecanismos regionales y mundiales correspondientes.
3.	Participar activamente en los procesos de integración política, social, económica y física en los niveles subregional, regional y hemisférico, y desarrollar una política de asociación preferencial con los países vecinos, a fin de facilitar un desarrollo armónico, así como para crear identidades y capacidades de iniciativa, negociación y diálogo, que permitan condiciones más equitativas y recíprocas de participación en el proceso de globalización. Dentro de ese marco, buscará la suscripción de políticas sectoriales comunes.
4.	Impulsar activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos.
5.	Fortalecer una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado, proteja y apoye sistemáticamente a las comunidades y empresas peruanas en el exterior, y sea instrumento de los objetivos de desarrollo, expansión comercial, captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional.
6.	Impulsar políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.
7.	Respetar la soberanía de los Estados y el principio de no-intervención.

Fuente: elaboración propia en base al Acuerdo Nacional, 2002.

Al respecto, nos es interesante resaltar como estos “objetivos” establecen de manera general un deber ser de la política exterior del Perú, pudiendo ser considerados como guías generales al accionar del sector de relaciones exteriores y primer documento de consulta al tratar de plantear políticas públicas en dicho sector.

En virtud a ello, podemos observar que estos lineamientos generales se enfocan principalmente en la promoción de la paz, la seguridad, el respeto a los Derechos Humanos, la democracia, la integración, el desarrollo sostenible fronterizo, la vinculación de los peruanos en el exterior, el respeto a la soberanía de los Estados y el principio de no intervención. Asimismo, nos es válido resaltar que se buscará, más adelante, coordinar estos siete objetivos con los demás instrumentos a tratar.

3.1.1.2 Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”, aprobado el 22 de junio de 2011, es un instrumento técnico que abarca los “lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico” para el desarrollo “armónico y sostenido” del Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016a, pág. 24).

Este importante Plan, fue elaborado por el CEPLAN, con la participación del sector público, expertos nacionales e internacionales, autoridades, dirigentes políticos y sociedad civil (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016a, pág. 24). Estos actores, identificaron seis objetivos nacionales, los cuales se tradujeron en un igual número de ejes estratégicos, detallados a continuación: (i) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, (ii) Oportunidades y acceso a los servicios, (iii) Estado y gobernabilidad, (iv) Economía, competitividad y empleo, (v) Desarrollo regional e infraestructura, y (vi) Recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011, pág. 6).

Asimismo, de acuerdo a un enfoque de planeamiento o gestión por resultados[71], se dividió cada objetivo de dicho Plan en diferentes objetivos específicos, identificándose a su vez, metas, indicadores, acciones estratégicas, proyectos y programas nacionales (CEPLAN, 2011, pág. 6).

[71] De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la gestión pública está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Tiene cinco pilares: (i) políticas pública, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión por procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (CEPLAN, 2017, pág. 9).

Específicamente, el sector de relaciones exteriores se encuentra comprendido en el Objetivo Estratégico Nº 3, “Estado y Gobernabilidad” y contiene los siguientes Lineamientos de Política:

Tabla Nº 25 – Lineamientos de Política relaciones exteriores del Plan Bicentenario

Lineamientos de Política Relaciones Exteriores del Plan Bicentenario
1. Desarrollar una política exterior que garantice la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional, incluido el dominio marítimo y aéreo y sus derechos en la Antártida, sobre la base de su sustento histórico y de su naturaleza como país marítimo, andino y amazónico.
2. Promover los objetivos de unidad e integración en América Latina y particularmente los procesos de integración andina y sudamericana. Diseñar y ejecutar en forma concertada una política de desarrollo e integración fronteriza y de interconexión física sudamericana.
3. Fortalecer los lazos bilaterales de entendimiento político y las relaciones económico-comerciales con los países vecinos y el MERCOSUR como socios estratégicos.
4. Fortalecer una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de seguridad y defensa en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos hacia el desarrollo social, consolidando una zona de paz sudamericana.
5. Fortalecer la presencia del Perú en el sistema internacional dentro del marco de las normas y principios de Derecho Internacional, y ampliar los vínculos políticos y económico-comerciales de las inversiones y el turismo, y los científico- tecnológicos, especialmente con Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia, China y los países de Asia y la Cuenca del Pacífico, a través del Foro de Cooperación América del SUR - África (ASA) y de la Cumbre de América del Sur-Países Árabes (ASPA).
6. Participar activamente en el tratamiento de los temas de la agenda del sistema internacional en foros y organismos internacionales, en especial los relativos a las nuevas amenazas como el tráfico ilícito de drogas, la criminalidad inter- nacional organizada, la lucha contra la corrupción, el cambio climático, el terrorismo, etc.
7. Desarrollar una política migratoria y de protección de las comunidades peruanas en el exterior.

Fuente: elaboración propia en base al CEPLAN, 2011.

Al respecto, nos es importante mencionar como los lineamientos contenidos en este eje estratégico del Plan Bicentenario se pueden relacionar con los Objetivos de la Sexta Política de Estado del AN (ver tabla Nº 24). En ese sentido, esta vinculación entre ambos instrumentos de política pública, nos da a entender un trabajo coordinado del sector al momento de elaborarlos, con el fin de establecer lineamientos generales u objetivos marco que ayuden a diseñar los instrumentos de gestión pública a tratar posteriormente.

Tabla Nº 26 – Correlación sector relaciones exteriores - Acuerdo Nacional y Plan Bicentenario

Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional	Lineamientos de Política - Relaciones Exteriores del Plan Bicentenario
1. Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional, con el objeto de crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza, necesario para facilitar el desarrollo de nuestros países y la erradicación de la pobreza. En este marco, se otorgará particular énfasis a la reducción del armamentismo y a la promoción del desarme en América Latina.	**1.1** Fortalecer una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de seguridad y defensa en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos hacia el desarrollo social, consolidando una zona de paz sudamericana.
	1.2 Participar activamente en el tratamiento de los temas de la agenda del sistema internacional en foros y organismos internacionales, en especial los relativos a las nuevas amenazas como el tráfico ilícito de drogas, la criminalidad internacional organizada, la lucha contra la corrupción, el cambio climático, el terrorismo, etc.
2. Promover el respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y del Estado de derecho, así como fomentar la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo en el plano de las relaciones internacionales a través de iniciativas concretas y de una participación dinámica en los mecanismos regionales y mundiales correspondientes.	
3. Participar activamente en los procesos de integración política, social, económica y física en los niveles subregional, regional y hemisférico, y desarrollar una política de asociación preferencial con los países vecinos, a fin de facilitar un desarrollo armónico, así como para crear identidades y	**3.1** Promover los objetivos de unidad e integración en América Latina y particularmente los procesos de integración andina y sudamericana. Diseñar y ejecutar en forma concertada una política de desarrollo e integración fronteriza y de interconexión física sudamericana.

	capacidades de iniciativa, negociación y diálogo, que permitan condiciones más equitativas y recíprocas de participación en el proceso de globalización. Dentro de ese marco, buscará la suscripción de políticas sectoriales comunes.	**3.2**	Fortalecer los lazos bilaterales de entendimiento político y las relaciones económico-comerciales con los países vecinos y el MERCOSUR como socios estratégicos.
		3.3	Fortalecer la presencia del Perú en el sistema internacional dentro del marco de las normas y principios de Derecho Internacional, y ampliar los vínculos políticos y económico-comerciales de las inversiones y el turismo, y los científico-tecnológicos, especialmente con Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia, China y los países de Asia y la Cuenca del Pacífico, a través del Foro de Cooperación América del SUR - África (ASA) y de la Cumbre de América del Sur-Países Árabes (ASPA).
4	Impulsar activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos.		
5	Fortalecer una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado, proteja y apoye sistemáticamente a las comunidades y empresas peruanas en el exterior, y sea instrumento de los objetivos de desarrollo, expansión comercial, captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional.	**5.3**	Desarrollar una política migratoria y de protección de las comunidades peruanas en el exterior.
6	Impulsar políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.		
7	Respetar la soberanía de los Estados y el principio de no-intervención.	**7.3**	Desarrollar una política exterior que garantice la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional, incluido el dominio marítimo y aéreo y sus derechos en la Antártida, sobre la base de su sustento histórico y de su naturaleza como país marítimo, andino y amazónico.

Fuente: elaboración propia en base al CEPLAN, 2011 y el Acuerdo Nacional, 2002.

3.1.2 Instrumentos de gestión pública

De acuerdo al CEPLAN, la gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades públicas buscan el logro de sus *"*fines, objetivos y metas*"*, las cuales se encuentran enmarcadas y contenidas en las políticas gubernamentales[72]. Asimismo, la gestión pública está configurada por los *"*espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones*."* En ese sentido, esta se encarga del uso de los medios adecuados para alcanzar un fin general; *"*Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos*"* (CEPLAN, 2014, pág. 25).

En virtud a lo anteriormente señalado y en concordancia con la Fase Estratégica e Institucional de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, el sector de relaciones exteriores cuenta con los siguientes tres instrumentos de gestión pública a analizar y sintetizar: (i) el PESEM-MRE, (ii) el PEI-MRE, y (iii) el POI-MRE.

3.1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual MRE (2015-2021)

De una manera general, los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales, son documentos realizados por los Ministerios dentro de las competencias dadas por sus Leyes Orgánicas. Estos son elaborados en la Fase Estratégica y emplean la data obtenida en la Fase de Análisis Prospectivo. En ese sentido, estos importantes instrumentos se redactan para un periodo de cinco años y

[72] En el presente trabajo de investigación estas políticas gubernamentales son entendidas como los instrumentos de política pública antes señalados.

contienen *"*la síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la Visión[73] del sector, los objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y la relación de proyectos de inversión pública de impacto sectorial.*"* (CEPLAN, 2015, pág. 25).

Para el sector de relaciones exteriores, el PESEM-MRE fue el resultado de un proceso realizado por la Cancillería[74] y la asesoría técnica del CEPLAN, desde enero de 2014 hasta junio de 2016 –enmarcado dentro de la nueva metodología dispuesta por la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico–. De igual forma, nos es interesante señalar que el PESEM-MRE constituye el principal producto de la Fase Estratégica del sector y contiene los elementos señalados en el párrafo anterior (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016a, pág. 18).

Como un elemento transversal al sector es importante mencionar la Visión contenida en el PESEM-MRE:

> 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 (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015, pág. 25)

Al respecto, y no obstante la importancia de esta aspiración, nos es válido mencionar que la construcción de la visión resulta más política que técnica, siendo los Objetivos Estratégicos del PESEM-MRE (OE) planteados en el

[73] Es la expresión de la principal aspiración de cambio del sector contenida en el PESEM-MRE. Tiene una función comunicativa para el sector porque contribuye a motivar e inspirar los esfuerzos de todos los actores involucrados para conseguir un mismo fin durante el proceso de implementación de la estrategia (Ministerio de Relaciones Exteriores-Dirección de Estudios y Estrategias de Política Exterior, 2016, pág. 19).
[74] Específicamente por la DEE, la Oficina General de Planeamiento y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016a, pág. 18).

PESEM-MRE, los elementos a tener en consideración para el presente trabajo de investigación y que se plasman en la siguiente tabla:

Tabla Nº 27 – Objetivos Estratégicos PESEM-MRE

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

Fuente: elaboración propia en base al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015, págs. 25, 26.

De acuerdo a la tabla anterior podemos observar como se sintetizan cuatro OE, los cuales: (i) contienen indicadores y metas específicas[75], (ii) se condicen en gran manera con los objetivos y lineamientos del AN y Plan Bicentenario, y (iii) son guía para los dos instrumentos de gestión pública institucional (PEI-MRE y POI-MRE) que trataremos posteriormente.

3.1.2.2 Plan Estratégico Institucional MRE (2017-2019)

Los Planes Estratégicos Institucionales son documentos elaborados por los ministerios y su resultado, conjuntamente con los Planes Estratégicos Operativos, constituyen la Fase Institucional. Ellos contienen la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión[76], el desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales de acuerdo a lo dispuesto por los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales, las acciones estratégicas institucionales, los indicadores, las metas, y las acciones y la ruta estratégica a ser efectuadas

[75] Estos indicadores y metas pueden ser observados en el documento PESEM-MRE.
[76] Es la expresión escrita de la razón de ser de la institución o entidad considerando la visión del sector al cual pertenece. Se construye a partir de tres elementos: (i) el rol central de la entidad; (ii) el sujeto entendido como los usuarios o beneficiarios a quienes la entidad sirve directamente conforme a su rol central; y (iii) los atributos, que son las características que deben guiar el rol central (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016a, pág. 20).

en un periodo de tres años (CEPLAN, 2016b, pág. 19) (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016a, págs. 18, 19).

De acuerdo al PEI-MRE, su Misión o "razón de ser" es el de *"*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*"* (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2017a, pág. 6). En ese sentido, podemos observar una clara orientación hacia el ciudadano y la consigna de que los funcionarios diplomáticos y consulares sean servidores públicos al servicio de nuestro Estado y nuestros connacionales en la arena internacional.

Asimismo, y en concordancia con el PESEM-MRE, se desarrollan los siguientes Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI-MRE (OEI), los cuales –como se puede apreciar en la tabla Nº 26– se encuentran contenidos en los OE del sector.

Tabla Nº 28 – Correlación Objetivos Estratégicos PESEM-MRE y Objetivos Estratégicos Institucionales PEI-MRE

OE PESEM-MRE	OEI PEI-MRE
1. Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral	**1.1** Fortalecer y ampliar las relaciones bilaterales y multilaterales en regiones estratégicas.
2. Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural.	**2.1** Promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional.
	2.2 Contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional.
3. Proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior.	**3.1** Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino.
	3.2 Fortalecer la protección y asistencia a los peruanos en el exterior, así como afianzar sus vínculos con el Perú.

4. Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país.	**4.1** Fortalecer la política de cooperación internacional como instrumento de política exterior para el logro del desarrollo sostenible.
	4.2 Consolidar en el MRE el desarrollo de la temática de la gestión del riesgo de desastres y contribuir en la definición del marco internacional para la reducción de las condiciones de vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante riesgo de desastres.
No aplica	**5.1** Modernizar la gestión del ministerio de relaciones exteriores y el servicio diplomático de la república.

Fuente: elaboración propia en base al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015, págs. 25, 26 y al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2017a, pág. 7.

Como podemos apreciar en la tabla anterior, los cuatro OE definidos en el PESEM-MRE, encuentran una relación simbiótica con siete de los ocho OEI del PEI-MRE; siendo estos últimos un desarrollo más específico e institucional de los anteriores. Por otro lado, nos es importante resaltar dos aspectos: (i) la inclusión del OEI 4.2, el cual no se encontraba en la anterior versión de dicho instrumento[77] y que aborda el problema recurrente de la gestión de desastres, el cual, debido al cambio climático podría ser aún más relevante para nuestro país, concentrándose en su enfoque en la arena internacional; y (ii) la acertada permanencia del OEI 5.1, el cual enmarcado dentro del Decreto Supremo Nº 050-2015-RE[78], es más un objetivo institucional interno que de proyección externa, pero que es vital para que los demás OEI se desarrollen plenamente como se podrá evidenciar en el POI-MRE.

[77] PEI-MRE

[78] Decreto Supremo que aprueba el proceso de Modernización de la Gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores que incluye al Servicio Diplomático de la República.

3.1.2.3 Plan Operativo Institucional MRE (2018)

De acuerdo a la guía metodológica de la Fase Institucional, los Planes Operativos Institucionales son documentos que: (i) desagregan las acciones estratégicas instituciones identificadas en los Planes Estratégicos Institucionales, lo cuales, a su vez, se encuentran articulados con los objetivos del los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales, en actividades que se efectuarán en el lapso de un año; (ii) vinculan el planeamiento estratégico con la formulación presupuestal; e (iii) identifican los elementos críticos de las actividades a desarrollar (CEPLAN, 2016b, págs. 19, 69).

En ese sentido, el POI-MRE fue realizado por Cancillería bajo la asesoría metodológica del CEPLAN y está orientada a la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Asimismo, nos es importante señalar que en el marco estratégico de dicho plan se desprende una visión proyectada al 2021, la cual considero pertinente citar:

> 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. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2017b, pág. 4)

Al respecto, esta visión es trascendental, en conjunción con todos los instrumentos de política y gestión pública analizados previamente, para formular –a continuación– posibles mensajes estratégicos de diplomacia pública.

3.2 Los objetivos de política exterior peruana y los mensajes estratégicos de diplomacia pública

En esta sección del presente capítulo buscaremos vincular los objetivos de política exterior antes descritos[79] con la propuesta del autor de mensajes estratégicos de diplomacia pública. Para esto desarrollaremos brevemente cinco enunciados, con la finalidad de revelar su utilidad, pertinencia y necesidad de ser trabajados por la Cancillería[80]. Asimismo, demostraremos la correlación entre estos mensajes y la consecución de algunos de lo objetivos de política exterior.

3.2.1 Propuestas de mensajes estratégicos de diplomacia pública y su correlación con algunos de los objetivos de política exterior

El diseño de los mensajes estratégicos de diplomacia pública, tienen como componente teórico el concepto amplio de diplomacia pública –características, objetivos y necesidad– así como el término de diplomacia de nicho, descritos en el primer capítulo del presente esfuerzo de investigación. En ese sentido, buscaremos desarrollar en ellos ciertas materias o temas puntuales en los que el Perú ha tomado o podría tomar liderazgo, con la finalidad de maximizar la proyección positiva de su imagen en la arena internacional, y lograr –no exclusivamente– algunos de los objetivos de política exterior trazados por el sector. Asimismo, intentaremos tratar en ellos cuestiones o problemas de relevancia y discusión en los foros internacionales,

---

[79] De acuerdo a lo visto en la primera sección de este capítulo, cuando nos referimos a objetivos de política exterior peruana, hablamos de: (i) Objetivos de Estado del Acuerdo Nacional, (ii) Lineamientos de Política del Plan Bicentenario, (iii) Objetivos Estratégicos del PESEM.MRE, y (iv) Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI-MRE.

[80] Como se verá en las recomendaciones, la Dirección de Estudios y Estrategias de Política Exterior, conjuntamente con la Oficina General de Comunicación, son las llamadas a desarrollar los mensajes propuestos a través de un trabajo coordinado con los demás actores de diplomacia pública.

pretendiendo así realzar aún más los posibles beneficios de su desarrollo en la Cancillería.

En virtud a lo anterior los mensajes estratégicos que trataremos serán los siguientes:

Tabla Nº 29 – Propuesta de mensajes estratégicos de diplomacia pública

Propuesta de mensajes estratégicos de diplomacia pública	
1.	Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos: Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz.
2.	Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales.
3.	Perú país de dinamismo económico, especialmente en la cuenca del pacífico: Alianza del Pacífico, APEC[81], CPTPP[82].
4.	Perú país comprometido y líder en la lucha contra el cambio climático.
5.	Perú país bicentenario.

Elaboración propia.

Como podemos apreciar, los enunciados desarrollan temas de suma importancia a nivel internacional –salvo el último que es un tema de proyección cultural– en los que el Perú ha tenido un trabajo constante y sobre los cuales aún no se ha realizado el trabajo estratégico de utilizar estos interesantes liderazgos para fines de proyección exterior y logro de objetivos del sector. De acuerdo a esto, y no de manera exclusiva[83], los mensajes propuestos se correlacionan con los objetivos de política exterior peruana –tanto de política pública; Acuerdo Nacional y Plan bicentenario, como de gestión pública, PESEM-MRE, PEI-MRE y POI-MRE– de la siguiente manera (ver siguiente página):

[81] *Asia-Pacific Economic Cooperation*.
[82] *Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership*.
[83] Se menciona esto debido a que, si bien estos mensajes responden de manera directa a algunos objetivos de política exterior peruana, estos también sirven para que a través del realce de la imagen del país se logren otros objetivos más específicos o utilitarios.

Tabla Nº 30 – Correlación de los mensajes estratégicos de diplomacia pública con algunos objetivos de política exterior – Política pública

Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional	Lineamientos de Política - Relaciones Exteriores del Plan Bicentenario	Propuesta de Mensajes Estratégicos de Diplomacia pública
1. Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional, con el objeto de crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza, necesario para facilitar el desarrollo de nuestros países y la erradicación de la pobreza. En este marco, se otorgará particular énfasis a la reducción del armamentismo y a la promoción del desarme en América Latina.	**1.1** Fortalecer una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de seguridad y defensa en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos hacia el desarrollo social, consolidando una zona de paz sudamericana.	**MEDP[84] 1: Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos: Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz.** **MEDP 4: Perú país comprometido y líder en la lucha contra el cambio climático**
	1.2 Participar activamente en el tratamiento de los temas de la agenda del sistema internacional en foros y organismos internacionales, en especial los relativos a las nuevas amenazas como el tráfico ilícito de drogas, la	

[84] Mensaje Estratégico de Diplomacia Pública

	criminalidad internacional organizada, la lucha contra la corrupción, el cambio climático, el terrorismo, etc.	
2. Promover el respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y del Estado de derecho, así como fomentar la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo en el plano de las relaciones internacionales a través de iniciativas concretas y de una participación dinámica en los mecanismos regionales y mundiales correspondientes.		**MEDP 1: Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos: Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz.**
3. Participar activamente en los procesos de integración política, social, económica y física en los niveles subregional, regional y hemisférico, y desarrollar una política de asociación preferencial con los países vecinos, a n de facilitar un desarrollo armónico, así como para crear identidades y capacidades de iniciativa, negociación y diálogo, que permitan condiciones más equitativas y recíprocas de participación en el proceso de globalización. Dentro de ese marco, buscará la suscripción de políticas sectoriales comunes.	**3.1** Promover los objetivos de unidad e integración en América Latina y particularmente los procesos de integración andina y sudamericana. Diseñar y ejecutar en forma concertada una política de desarrollo e integración fronteriza y de interconexión física sudamericana.	**MEDP 2: Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales.** **MEDP 3: Perú país de dinamismo económico, especialmente en la cuenca del pacífico: Alianza del Pacífico, APEC, CPTPP.**
	3.2 Fortalecer los lazos bilaterales de entendimiento político y las relaciones económico-comerciales con los países vecinos y el MERCOSUR como socios estratégicos.	

	3.3 Fortalecer la presencia del Perú en el sistema internacional dentro del marco de las normas y principios de Derecho Internacional, y ampliar los vínculos políticos y económico-comerciales de las inversiones y el turismo, y los científico-tecnológicos, especialmente con Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia, China y los países de Asia y la Cuenca del Pacífico, a través del Foro de Cooperación América del SUR - África (ASA) y de la Cumbre de América del Sur-Países Árabes (ASPA).	
4. Impulsar activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos.		**MEDP 2: Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales.**
5. Fortalecer una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado, proteja y apoye sistemáticamente a las comunidades y empresas peruanas en el exterior, y sea instrumento de los objetivos de desarrollo, expansión comercial, captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional.	**5.1** Desarrollar una política migratoria y de protección de las comunidades peruanas en el exterior.	**MEDP 5: Perú país bicentenario**

6. Impulsar políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.		
7. Respetar la soberanía de los Estados y el principio de no-intervención.	**7.1** Desarrollar una política exterior que garantice la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional, incluido el dominio marítimo y aéreo y sus derechos en la Antártida, sobre la base de su sustento histórico y de su naturaleza como país marítimo, andino y amazónico.	

Elaboración propia en base al CEPLAN, 2011 y el Acuerdo Nacional, 2002.

Tabla Nº 31 – Correlación de los mensajes estratégicos de diplomacia pública con algunos objetivos de política exterior – Gestión Pública

OE PESEM-MRE	OEI PEI-MRE	Propuesta de Mensajes Estratégicos de Diplomacia pública
1. Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral	**1.1** Fortalecer y ampliar las relaciones bilaterales y multilaterales en regiones estratégicas.	**MEDP[85] 1: Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos: Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz.**
		MEDP 2: Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales.
2. Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural.	**2.1** Promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional.	**MEDP 3: Perú país de dinamismo económico, especialmente en la cuenca del pacífico: Alianza del Pacífico, APEC, CPTPP.**
	2.2 Contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional.	**MEDP 5: Perú país bicentenario**
3. Proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior.	**3.1** Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino.	**MEDP 5: Perú país bicentenario**
	3.2 Fortalecer la protección y asistencia a los peruanos en el exterior, así como afianzar sus vínculos con el Perú.	

[85] Mensaje Estratégico de Diplomacia Pública

4. Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país.	**4.1** Fortalecer la política de cooperación internacional como instrumento de política exterior para el logro del desarrollo sostenible.	**MEDP 2: Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales.** **MEDP 3: Perú país de dinamismo económico, especialmente en la región asiática: Alianza del Pacífico, APEC, CTPP.** **MEDP 4: Perú país comprometido y líder en la lucha contra el cambio climático.**
	4.2 Consolidar en el MRE el desarrollo de la temática de la gestión del riesgo de desastres y contribuir en la definición del marco internacional para la reducción de las condiciones de vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante riesgo de desastres.	
No aplica	**5.1** Modernizar la gestión del ministerio de relaciones exteriores y el servicio diplomático de la república.	

Elaboración propia en base al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015, págs. 25, 26 y al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2017a, pág. 7.

En virtud a las tablas anteriores, podemos notar la importancia del trabajo de una estrategia de diplomacia pública[86] para la consecución de los objetivos de política exterior detallados en los instrumentos anteriormente estudiados. Es por esto que el diseño, desarrollo y puesta en práctica de estos mensajes (los cuales son perfectibles y proclives a ser ampliados); a través de estrategias que involucren tanto actores convencionales –diplomacia tradicional– como no convencionales de cara a la opinión pública o nichos de ella –diplomacia pública–, es un campo que el Ministerio de Relaciones Exteriores debe trabajar con la finalidad de mantener el paso en un mundo en donde las relaciones internacionales se encuentran en constante evolución.

3.2.2 Breve desarrollo de los principales mensajes de diplomacia pública

En vista de lo tratado anteriormente, nos es preciso desarrollar –brevemente y sin perjuicio de ser ampliados y estudiados a fondo para el diseño de estrategias de diplomacia pública– los mensajes propuestos. En ese sentido, buscaremos identificar el por qué de la selección de estos mensajes y su relevancia como posibles enunciados a ser desarrollados por la Cancillería en coordinación con los demás actores de diplomacia pública identificados en el segundo capítulo.

Al respecto, nos es preciso resaltar que los cuatro primeros mensajes responden directa y principalmente a tendencias globales, en las que el Perú puede destacar por su trabajo y liderazgo en el campo; mientras que la quinta sería una estrategia de diplomacia cultural –dentro del concepto de diplomacia pública[87]– la cual se podría enmarcar en un multipropósito, encontrando, como elemento transversal, el realce de la imagen peruana a través de las celebraciones del bicentenario.

---

[86] Diseñada por la Cancillería.
[87] Ver el primer capítulo del presente trabajo de investigación.

3.2.2.1 Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos: Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz

El Perú, de acuerdo con su tradición americanista y de respeto al sistema internacional y sus instituciones, ha venido mostrando un trabajo constante en temas de relevancia internacional identificados principalmente con el respecto a los valores democráticos, la asistencia humanitaria, la paz y los Derechos Humanos.

En ese sentido, nuestro país ha realizado una labor importante para afrontar la crisis democrática y humanitaria que sufre Venezuela –a través del Grupo de Lima y la nueva Política Migratoria peruana–, así como también ha mantenido una constante cooperación en la Operaciones de Paz de las Naciones Unidas, siendo la más reciente la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA).

Este loable esfuerzo deber ser integrado en una estrategia comunicativa y de diplomacia pública que aproveche estas importantes acciones en la arena internacional y que podrían, no solo realzar la imagen del país en ese aspecto específico –diplomacia de nicho–, sino que también, y más importante aún, lograr alcanzar los objetivos de resolución de la crisis democrática y humanitaria en Venezuela y coadyuvar a la estabilización de la República Centroafricana. En ese aspecto, una estrategia diseñada para aprovechar las acciones que el Perú viene realizando, podría resultar en dos escenarios positivos a través de un solo esfuerzo.

En virtud a lo anterior, sostenemos que una estrategia de diplomacia pública para este mensaje estratégico debe estar orientada a hacer notar, en espacios

internacionales pertinentes como: (i) las Naciones Unidas y sus dependencias especializadas como Alto Comisionado para los Derechos Humanos, Alto Comisionado para los Refugiados, (ii) Organización de los Estados Americanos, (iii) Organización Internacional para las Migraciones, (iv) ONG especializadas en democracia y Derechos Humanos, entre otros espacios tradicionales y no tradicionales; el valor del trabajo constante que viene realizando el Perú en estos aspectos.

En ese sentido, y con respecto a la crisis democrática y humanitaria venezolana, sería importante trabajar en una estrategia de difusión de la labor que se viene realizando tanto en el Grupo de Lima, como con la acogida peruana a la diáspora venezolana enmarcada en la nueva Política Migratoria Peruana.

Al respecto, nos es importante resaltar que el Grupo de Lima surgió como una iniciativa peruana y que ha recibido la acogida de varios Estados de la región[88], quienes preocupados por el agravamiento de la crisis en dicho país y la inicial falta de consenso en la OEA[89] vieron en este grupo una alternativa para buscar una solución a la problemática venezolana. En esa línea de ideas, las propuestas de un calendario democrático, el diálogo del oficialismo venezolano con la oposición, la presión internacional a través de posibles repercusiones económicas, y el respaldo temporal de Estados Unidos de América, son elementos a subrayar.

Asimismo, la política de puertas abiertas al ciudadano venezolano[90], a través del Permiso Temporal de Permanencia y la diferenciación que podríamos

---

[88] Exactamente Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y el Perú.

[89] Es válido mencionar que a causa del trabajo realizado por el Grupo de Lima se logró eliminar el bloqueo de la Asamblea General de la OEA, expidiéndose la Resolución 2929 (XLVIII-O/18) AG.

[90] Según la Cancillería peruana en el Perú recibe actualmente un aproximado de 2500 ciudadanos venezolanos por día; lo cual, a partir de un cálculo progresivo-aproximado entre

hacer con respecto a países como Chile y Brasil –también miembros del Grupo de Lima– que han endurecido sus políticas migratorias, son buenas prácticas a difundir. En ese sentido, este mensaje mostraría que la política migratoria peruana es receptiva y respetuosa de sus compromisos humanitarios y de protección de los derechos humanos, sumándose al reconocimiento internacional que el Perú ya cuenta en las discusiones del Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular de las Naciones Unidas, así como también en el ámbito regional a través de la iniciativa del Consejo Sudamericano de Migración – también propuesta peruana–. Y finalmente, siendo receptor de cooperación internacional en la materia, al mostrar al mundo, a través de los múltiples actores internacionales involucrados, nuestro trabajo en el tema.

Por otro lado, y con respecto a las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas, nos es válido mencionar que el Perú ha mantenido una participación constante en las mismas desde junio de 1958. En el presente, nuestro país tiene presencia en cinco de las quince Operaciones de Paz de las Naciones Unidas[91], y nuestra destacada participación en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), así como en la MINUSCA, nos han permitido "institucionalizar" nuestra colaboración en dichas misiones a través de la firma de Memorándums de Entendimiento, en donde se establecieron las condiciones administrativas, logísticas y financieras de nuestra cooperación (Deza Clavo, 2017, págs. 106, 107, 108, 109).

---

los venezolanos en el Perú y los próximos a llegar (si es que se mantiene el flujo de migración indicado), se espera que exista una población de alrededor de 800,000 ciudadanos venezolanos en nuestro país.

[91] Estas cinco son las siguientes: (i) Operación Híbrida de la Unión Africana y las NNUU en Darfur (UNAMID), (ii) Misión de Estabilización de las NNUU en la República Democrática del Congo (MONUSCO), (iii) Misión de Asistencia de las NNUU en la República de Sudán del Sur (UNMISS), (iv) Fuerza Provisional de Seguridad de las NNUU para Abyei (UNISFA), y (v) Misión Multidimensional Integrada de estabilización de las NNUU en la República Centroafricana (MINUSCA).

En virtud a ello, este firme compromiso con las Operaciones de Paz, no solo nos genera beneficios económicos y de capacitación al personal militar peruano (Deza Clavo, 2017, pág. 109) sino que también es un activo poco explotado con respecto al rédito que puede dar a nuestra imagen, prestigio y reputación en la arena internacional.

En ese sentido, y a manera de conclusión, consideramos que sería interesante unir estos tres temas –trabajo en la crisis democrática y humanitaria venezolana, y Operaciones de Paz– en un mensaje estratégico de diplomacia pública, el cual demuestre nuestro liderazgo en el respeto a los valores democráticos, la paz y los derechos humanos. Este mensaje se encontrará fuertemente sedimentado en nuestro coherente actuar y definitivamente nos catapultaría como un país confiable y guía en la materia. Finalmente, nos es importante mencionar las palabras expresadas por el Presidente de la República, el señor Martín Vizcarra: *"Con respecto a nuestra Política Exterior, el respeto al estado de derecho y nuestra sólida democracia ha generado que el Perú se consolide como referente a nivel internacional."* (Presidencia de la República del Perú, 2018, pág. 32)

3.2.2.2 Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales

El Perú, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales (GB) ha encontrado un espacio de diálogo político, coordinación de políticas públicas y cooperación con cuatro de sus cinco países limítrofes. Estos importantes mecanismos han permitido el desarrollo de una agenda extensa que propugna el bien de las poblaciones, especialmente de aquellas en zona de frontera. A este respecto, los países participantes de los GB, han podido sedimentar sus relaciones binacionales derivadas de los tratados limítrofes respectivos.

En relación a los GB, nos es interesante resaltar que este especial mecanismo de coordinación político-diplomática del más alto nivel –en su sesión plenaria participan los presidentes junto a sus Ministros de Estado– fue una iniciativa peruana en 2007, cuando se propuso a Ecuador abordar temas de la agenda bilateral –los cuales se venían tratando bajo diversos instrumentos– en un espacio integrado y dividido en ejes temáticos. Desde entonces, el Perú ha expandido esta iniciativa –Colombia (2014), Bolivia (2015) y Chile (2017)– obteniendo importantes logros en materias de desarrollo e integración fronteriza, seguridad, interconexión, educación, salud, asuntos sociales, gestión de recursos naturales, prevención de desastres, entre otros (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018b).

Los beneficios de los GB, de acuerdo a la Cancillería peruana, son múltiples, siendo los más resaltantes: (i) el fortalecimiento de las relaciones bilaterales mediante el establecimiento de un marco de labor constante, generando orden, predictibilidad y una perspectiva de trabajo anual; (ii) la facilidad que proporcionan para la identificación y priorización de las materias de mayor importancia para los países involucrados, proporcionándoles el impulso político necesario para su puesta en práctica; (iii) la facilidad que proveen para el seguimiento sistemático de los compromisos contraídos; y (iv) el reforzamiento del rol de coordinación intersectorial de la Cancillería con los sectores nacionales, brindando coherencia a la política exterior peruana (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018b).

En esa línea de ideas, podemos sostener que los GB han sido mecanismos de vital importancia para el desarrollo de una vínculo estrecho y fructífero entre las naciones que los practican, siendo sus logros progresivos, generadores de confianza y propulsores del bienestar de sus poblaciones.

En este sentido, el Perú, como líder en estos mecanismos de integración sudamericana[92], cuenta con un importante activo a ser capitalizado a través de un trabajo estratégico de diplomacia pública. Dicha estrategia, no sólo ayudaría a exportar nuestra experiencia integradora bilateral al exterior –aumentando nuestra presencia en la arena internacional, especialmente en zonas de difícil relaciones bilaterales y regionales–, sino también, y al actuar conjuntamente con los países participantes de este mecanismo, a acentuar aún más nuestras buenas relaciones e integración –bilaterales y regionales–.

Ahora bien, esta estrategia, sintetizada en el mensaje "Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales", debería estar dividida en dos acciones específicas: (i) iniciativa y propuesta por parte del Perú a los demás países, en conjunto, de poder compartir sus experiencias a regiones o países que se encuentren atravesando situaciones de tensión o simplemente quieran mejorar sus relaciones bilaterales; y, una vez realizada esta acción (ii) llevar, a través de un plan conjunto y liderado por nuestro país, nuestro modelo al exterior, brindando ponencias, asesorías, y en un futuro, diseño de planes específicos para cada caso.

Con respecto a la primera acción específica, nos es válido señalar que la propuesta, a ser realizada por iniciativa del Perú, debe contener una detallada sistematización de los pasos a seguir, así como una lista de regiones o países a los que, a través de foros internacionales y regionales –Naciones Unidas, OEA, UE, Unión Africana, entre otros– o directamente, los países participantes de los GB puedan brindar su experiencia y planes de solución. En consecuencia, esta idea podrá ser concretizada más fácilmente y se podría proyectar la imagen que se busca lograr con este mensaje, remarcando la iniciativa peruana.

---

[92] El Perú ha llevado a cabo 22 Gabinetes Binacionales (doce con Ecuador, cuatro con Bolivia, cuatro con Colombia, y dos con Chile)

Posteriormente, y con relación a la segunda acción específica, este conjunto de países, “exportarían” el modelo peruano, y regional de mejora y fortalecimiento de las relaciones bilaterales y regionales, a través de tácticas de difusión especialmente diseñadas para los nichos identificados previamente. Esto implicaría un trabajo integrado de las Cancillerías participantes, lo cual nutriría aún más nuestras relaciones. Asimismo, esta internacionalización del modelo, reforzaría el mensaje propuesto y posicionaría a la región y al país como un ejemplo de progreso y mejora de las relaciones bilaterales y regionales.

Finalmente, nos es válido acotar que, en el caso de que exista reticencia por parte de alguna nación involucrada, esta propuesta también podría ser aplicada por un grupo menor de países.

3.2.2.3 Perú país de dinamismo económico, especialmente en la cuenca del pacífico: Alianza del Pacífico, APEC, CPTPP

Desde la década de los noventa el Perú atravesó un cambio estructural en su aproximación económica al mundo. En esos años, nuestro país buscó a través del paradigma neoliberal una forma de reinsertarse a la economía mundial, saldar su deuda externa y fomentar el crecimiento de la nación.

La política económica exterior no estuvo exenta de estos avatares y en 1998 el Perú fue el tercer país latinoamericano, luego de México y Chile, en incorporarse a APEC. Desde entonces nuestro país ha sido dos veces sede del foro anual y de las reuniones de APEC –2008 y 2016– mostrando un trabajo constante, tanto en la organización de ambos eventos, como con su participación activa en todas las reuniones desde su incorporación. Prueba de ello fue su adhesión a las negociaciones del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP por sus siglas en inglés), el cual fue un intento

de reunir a las economías más dinámicas del Asia Pacífico[93] y qué lamentablemente fracasó con la salida de Estado Unidos de América –no obstante, este acuerdo ya se había negociado en su totalidad–. Afortunadamente, esta importante iniciativa no terminó y hoy en día se encuentra en reestructuración con el nuevo CPTPP[94], el cual una vez en vigor, se convertirá en el tratado de libre comercio más grande del mundo y proveerá acceso mejorado a mercados claves de toda la cuenca del pacífico (Gobierno de Canadá, 2017).

En un tenor similar, con la Alianza del Pacífico, el Perú, en el 2011, plasmó una iniciativa de integración regional con tres socios claves: Colombia, México y Chile. Este espacio de articulación política, económica, de cooperación e integración "busca encontrar un espacio para impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran", e impulsa el "avance progresivo de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas" (Alianza del Pacífico, 2015). En esa línea de ideas, en la Alianza del Pacífico existe un trabajo constante por convertir al bloque en una potencia mundial de inversiones y oportunidades, específicamente orientado a la región asiática; no obstante todos sus países miembros cuentan con tratados de libre comercio con la Unión Europea y Estados Unidos de América, lo cual no limita su ámbito de acción. Un aspecto interesante a resaltar es la presencia que tiene la Alianza del Pacífico en la arena diplomática, por ejemplo, al contar con embajadas compartidas en países asiáticos y africanos[95]; y al participar en ferias de promoción internacional, también

---

[93] Compuesto por Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Perú, Vietnam, Brunéi, Chile, Nueva Zelanda y Singapur, lo cual representaba 40% de la economía mundial y aproximadamente un mercado de 805 millones de consumidores.

[94] Compuesto por Australia, Canadá, Japón, Malasia, México, Perú, Vietnam, Brunéi, Chile, Nueva Zelanda y Singapur.

[95] A partir de los acuerdos de la Alianza, funcionan sedes diplomáticas compartidas en Ghana (entre los cuatro países), Vietnam (Colombia y Perú), Marruecos (Chile y Colombia) y Argelia (Chile y Colombia), Azerbaiyán, (Chile y Colombia) y la Misión Diplomática en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- (Chile y Colombia) (Ministerio de Relaciones Exteriores Colombia, 2014).

conjuntamente. Prueba de este valor no solo comercial, es que este esfuerzo cuenta con 55 países observadores –de los cinco continentes– y cuatro Estados asociados[96] (Alianza del Pacífico, 2015).

Algunos datos a resaltar sobre este bloque son los siguientes: (i) constituye la octava potencia económica y exportadora a nivel mundial; (ii) en América Latina y el Caribe, el representa el 37% del PIB, concentra el 52% del comercio total y atrae el 45% de la inversión extranjera directa; (iii) concentra una población de 225 millones de personas y cuenta con un PBI per cápita promedio de 16,759 USD; y (iv) cuenta con un bono demográfico, constituyendo una fuerza de trabajo calificada, así como un mercado adquisitivo potencial (Alianza del Pacífico, 2015).

En virtud a lo anteriormente señalado y en aras de diseñar una estrategia de diplomacia pública que aproveche esta participación activa del Perú en los tres bloques antes mencionados; podríamos resaltar, a través de diferentes foros económicos internacionales –Organización Mundial del Comercio, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Centro de Comercio Internacional, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Cámara de Comercio Internacional, Foro Económico Mundial (Davos), entre otros–, nuestro papel, conjuntamente con México, como únicos miembros de estos tres esfuerzos –APEC, Alianza del Pacífico y CPTPP– y nuestro firme compromiso al libre comercio y sus buenas prácticas.

En ese sentido y través de una estrategia de difusión en nichos específicos, el Perú podría ser visto, cada vez más, como un país confiable, atractivo para las inversiones y respetuoso de las reglas del libre comercio, ampliando nuestras posibilidades de suscribir nuevos acuerdos de integración, ya sea bilateral o multilateralmente. De la misma manera el trabajo integrado que

[96] Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Singapur

venimos desarrollando con la Alianza del Pacífico nos podría a ayudar a mitigar presupuesto en esta tarea de difusión, puesto que nuestros intereses coincidirían como bloque, pudiendo introducir los elementos extra que dan los demás foros y esfuerzos integradores –APEC y CPTPP–. Finalmente, estos esfuerzos estratégicos darían réditos en los objetivos de política exterior antes señalados[97] potenciando el valioso trabajo que realiza el MINCETUR, y dándole un aspecto más geoestratégico y diplomático al tema de comercio exterior.

3.2.2.4 Perú país comprometido y líder en la lucha contra el cambio climático

Una de las mega-tendencias que transformarán al mundo, es el inevitable cambio climático, y como los países responderán a ello. Al respecto, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, el cual reúne a más de dos mil científicos de todo el mundo, ha publicado sendos informes en los que recalcan la amenaza real de este fenómeno para el bienestar de la humanidad (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, 2014).

Dentro de las principales amenazas que enfrentamos, encontramos, entre otras: (i) el aumento del nivel mar; (ii) el aumento de desastres naturales; (iii) la desertificación de tierras cultivables; (iv) la disminución significativa de bosques tropicales; (v) la afectación a la biodiversidad mundial, especialmente en zonas tropicales; (vi) el aumento de enfermedades respiratorias por la elevada concentración de dióxido de carbono en la atmósfera; (vii) la desglaciación, lo cual implicaría una disminución de reservas de agua dulce, (viii) las pérdidas económicas globales cuantificables en 306 billones de dólares americanos, en el 2017, principalmente a causa de los desastres

[97] Ver tablas 28 y 29.

naturales (El Comercio, 2017); y (ix) el debilitamiento de la capa de ozono lo cual repercute en la salud mundial (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, 2014).

La región Latinoamericana es una de las zonas más afectadas en el globo; no obstante, solo es responsable del 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero. Por ejemplo, según la ONG Germanwatch, "entre los años 1995 y 2014, tres países de la región estuvieron ubicados entre los 10 países a los que más fuerte había golpeado el clima extremo", siendo Honduras el más afectado. Asimismo, se señala que la región afrontará retos en los siguientes campos: (i) clima extremo y descongelamiento, (ii) adaptación a los inminentes cambios climáticos y de uso de energía, (iii) la preservación de la selva amazónica, y (iv) el papel de la sociedad civil en esta etapa de cambios (BBC Mundo, 2016).

En esta línea de ideas, el Perú, según un informe[98] del *Tyndall Centre for Climate Change Research*, es considerado uno de los tres países del mundo más vulnerables[99] al cambio climático, junto con Bangladesh y Honduras (Peru 21, 2014). Lo cual implicaría fenómenos de El Niño más extremos y frecuentes, sequías prolongadas, aumento del nivel del mar –afectando principalmente a zonas bajas como Piura y el Callao, entre otros factores de riesgo–.

Además es importante mencionar que el Perú tiene características únicas en la región y en el globo, las cuales valen la pena mencionar y preservar: (i)

---

[98] Dicho informe tiene en cuenta la gravedad de las amenazas que enfrentamos y de nuestra capacidad de respuesta.

[99] La vulnerabilidad, según el profesor Gutiérrez Herazo, está determinada de acuerdo a: (i) el nivel de exposición ante una amenaza dada, (ii) la sensibilidad inherente a los sistemas naturales y humanos, y (iii) la habilidad de respuesta o capacidad adaptativa de dichos sistemas (Gutiérrez Herazo, 2014, pág. 111) y; asimismo, está "configurada por diversos factores como la pobreza, la baja articulación institucional, debilidades en la gobernanza del desarrollo, una base productiva afectada por factores climáticos, entre otros" (Ministerio del Ambiente del Perú, 2016, págs. 24, 25)

posee 27 de los 32 tipos de climas existentes en el planeta; (ii) alberga 70% de la diversidad biológica mundial; (iii) es el noveno país con mayor superficie boscosa en el mundo (Ministerio del Ambiente del Perú, 2016, págs. 43, 44); (iv) es considerado entre los diez países mega diversos del planeta, (v) cuenta con el segundo bosque amazónico más grande; (vi) posee la cadena montañosa tropical de mayor superficie; (vii) acoge 84 de las 104 zonas de vida identificadas en el planeta (Ministerio del Ambiente del Perú, 2010, pág. 16); (viii) el 71% de los glaciares tropicales en el mundo se encuentran en nuestro país (Ministerio del Ambiente del Perú, 2016, pág. 45); y, (ix) sus ecosistemas presentan siete[100] de las nueve características reconocidas por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) para catalogar a un país como especialmente vulnerable (Ministerio del Ambiente del Perú, 2015a, pág. 20) (Ponce Light, 2016, págs. 100 - 102).

En consecuencia, con esta innegable vulnerabilidad, el Perú ha venido participando en todas las Conferencias de las Partes de la CMNUCC (COP), formando en cada una de ellas –24 en total– una posición consciente y comprometida sobre la implicancia de esta mega-tendencia.

En ese sentido, y como ejemplo de este compromiso, el Perú fue organizador de la COP20, en dónde se aprobó el "Llamado de Lima para la Acción Climática", el cual encaminó y dio las bases[101] para el Acuerdo de París[102]

---

[100] Estas son: (i) zonas costeras bajas, (ii) zonas áridas y semiáridas, (iii) zonas expuestas a inundaciones, sequías y desertificación, (iv) ecosistemas montañosos frágiles, (v) zonas propensas a desastres, (vi) zonas con alta contaminación atmosférica urbana, y (vii) economías dependientes en gran medida de los ingresos generados por la producción y uso de combustibles fósiles (Ministerio del Ambiente del Perú, 2015a, pág. 20).

[101] Incorporando elementos de negociación y logró, por primera vez, que todos los países se comprometieran a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero.

[102] El acuerdo de Paris tuvo como principales hitos los siguientes: (i) temperatura, mantener el calentamiento global por debajo de los 2 grados centígrados respecto a niveles pre-industriales; (ii) financiación, creación de un fondo de 100 billones de dólares a partir del 2020 como base económica para la lucha contra el cambio climático; (iii) diferenciación, los países desarrollados deben ser líderes y tomar la iniciativa en el proceso de reducción de gases invernadero; (iv) objetivos de emisión, alcanzar un máximo de emisiones de gases

suscrito un año después en la COP 21 (Ministerio del Ambiente del Perú, 2015a, pág. 19). Asimismo, en el 2015, meses antes de ser suscrito dicho acuerdo, el Estado peruano entregó formalmente su compromiso o Contribución Nacional, para la lucha contra el cambio climático, en el marco de la CMNUCC. En dicho documento, el Perú se comprometió, entre otras cuestiones, a mejorar el comportamiento socio-ambiental de país, introduciendo una nueva dimensión de responsabilidad y acción; y construyendo cuatro escenarios[103] al 2030 –partiendo de un marco tendencial *business as usual*– (Ministerio del Ambiente del Perú, 2015b, pág. 6). También, en línea con el compromiso antes mencionado, en 2018 el Perú aprobó la primera Ley Marco de Cambio Climático de Latinoamérica, en donde se enfocan medidas de mitigación y adaptación en los siguientes ámbitos: (i) planificación territorial, (ii) ecosistemas, (iii) cuencas hidrográficas, (iv) reservas de carbono y (v) derechos humanos igualdad e interculturalidad; creando también una nueva Comisión Multisectorial de Alto Nivel, la cual es integrada por el sector público y la sociedad civil (Ley Marco Sobre Cambio Climático, 2018).

De igual manera, nos es interesante reconocer que el Perú es socio fundador –1978– y activo participante de la Organización del Tratado de Cooperación

---

invernadero lo antes posible, teniendo como fecha posible el 2050 para equilibrar lo que se emite y lo que se absorbe; (v) compartir la carga económica, los países desarrollados deben compartir recursos económicos con los menos desarrollados para luchar por esta causa; (vi) mecanismo de revisión, se efectuará una revisión de la situación cada 5 años, siendo la primera en 2023; y, (vii) cambio climático, los países más vulnerables al cambio climático deben tener derechos especiales a la hora de conseguir apoyo para minimizar el impacto del clima (El Tiempo, 2015).

[103] Los siguientes escenarios son acumulativos, lo cual implica un nivel de ambición mayor en cada uno de ellos: “Escenario 1” agrupa 21 proyectos de mitigación, que representa una reducción de 9.5 millones de TCO2eq, logrando una reducción de 4% con respecto al escenario BAU en el 2030; “Escenario 2” agrupa 44 proyectos de mitigación, que representan una reducción de 37.8 millones de TCO2eq, logrando reducir un 14% con respecto al escenario BAU en el año 2030; “Escenario 3” agrupa 58 proyectos de mitigación, que representan una reducción de 82.2 millones de TCO2eq, y con el cual se lograría reducir un 31% con respecto al escenario BAU en el año 2030; y, “Escenario 4” agrupa 76 proyectos de mitigación, que representan una reducción de 111.8 millones de TCO2eq, y con el cual se lograría reducir un 42% con respecto al escenario BAU en el año 2030 (Ministerio del Ambiente del Perú, 2015b, pág. 7).

Amazónica (OTCA), la cual busca impulsar la preservación del patrimonio natural de la Amazonia mediante el desarrollo sostenible y la actuación política, diplomática, estratégica y técnica sobre la materia (Organización del Tratado de Cooperación Amazónica, 2018).

En virtud a todo lo anterior, nos es correcto decir que el Perú tiene elementos suficientes –tanto intrínsecos como extrínsecos– para convertirse en un país líder en la materia. No solo buscando el apoyo establecido para mitigación, reparación y prevención en el fondo del Acuerdo de Paris, sino que también para posicionar su imagen como actor de relevancia en la arena internacional.

Por lo tanto, una estrategia de diplomacia pública para este nicho específico debería tener en cuenta los siguientes aspectos y acciones específicas: (i) promoción del nombre ganado por nuestro país en el CMNUCC y demás foros del ambiente, a través de estrategias de difusión –conferencias, ponencias, entre otros–; (ii) vinculación con la sociedad civil y de ONG especializadas, mediante uso de las TICs y relación con las principales personalidades y dirigentes de estas últimas; (iii) posicionamiento como líder regional en la lucha contra el cambio climático, a través de la OTCA y otros mecanismos regionales como, OEA, Alianza del Pacifico, UNASUR y Comunidad Andina; (iv) iniciativa de creación, en el marco de la CMNUCC, de un grupo de países líderes contra el cambio climático, en donde se podría integrar a Francia, China, India, Irlanda, Costa Rica, Noruega y Reino Unido, en base a su buen desempeño en la mitigación, prevención y vulnerabilidad; y, (v) estrategia de captación de los fondos establecidos para la mitigación, reparación y prevención del acuerdo de París, dicho plan deberá remarcar nuestra vulnerabilidad en los principales foros mundiales y ONG.

Finalmente, nos es pertinente acotar que, si bien hoy en día existe un ligero retroceso en la materia, esto no debería impedir el diseño de una estrategia

al respecto, más aún considerando la vulnerabilidad peruana y los posibles réditos de aplicarla.

3.2.2.5 Perú país bicentenario

Las celebraciones por el bicentenario de nuestra patria será un suceso que congregará y celebrará la esencia de nuestra diversidad, cultura y tradición. De acuerdo a la Cancillería peruana, este evento es una ocasión para *"*posicionar a nuestro país en el mundo como un país milenario, pluricultural, mega diverso, democrático, con proyección a la Cuenca del Pacífico, que se desenvuelve como un actor influyente de América Latina y que contribuye de manera constructiva a la gobernanza mundial*"* (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016b) (Dawson Barragán S. , 2016a, pág. 117).

En virtud a ello, el Poder Ejecutivo estableció, mediante Resolución Suprema Nº 246-2016-PCM, la creación de una Comisión Multisectorial, la cual tiene a su cargo la formulación de la "Agenda para la Conmemoración del Bicentenario de la Independencia del Perú". Esta comisión, que es presidida por el Primer Ministro, cuenta también con la participación de los titulares de Relaciones Exteriores, Economía y Finanzas, Educación y Cultura (Dawson Barragán S., 2016, pág. 119) (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2016). La comisión tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del presente año[104], plazo en el cual deberá presentar a la Presidencia del Consejo de Ministro su Informe Final, el cual deberá contener las propuestas de la agenda para la conmemoración del bicentenario, así como recomendaciones pertinentes (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2016).

[104] Exactamente en un plazo no mayor a sesenta días calendario desde el término del plazo de su vigencia.

De acuerdo a lo anterior y desde una perspectiva estratégica, concordamos plenamente con la visión planteada por el Tercer Secretario SDR, Sebastián Dawson, quien señala que “la conmemoración del bicentenario también debe ser aprovechada para fomentar un sentido de identidad peruana y sudamericana común, a través de la revaloración el proceso histórico y cultural”, fomentando así los lazos diplomáticos culturales y comerciales con los países de la región.

Asimismo, en un análisis comparado con los bicentenarios de los países de la Alianza del Pacífico, el autor reconoce y estudia su actuar en una situación similar destacando elementos comunes a desarrollar y sobre los cuales el Perú no puede quedar rezagado (Dawson Barragán S. , 2016a, pág. 118).

De igual manera, nos es válido reconocer las propuestas de diplomacia pública que realiza el citado investigador, quien ve en el marco de este tipo de diplomacia, “una oportunidad de gran utilidad” (Dawson Barragán S. , 2016b, pág. 8). En ese sentido, propone las siguiente cuatro iniciativas: (i) Portal Bicentenario MRE, (ii) El Diplomático del 2021, (iii) El Peruano Emprende y (iv) Centro Cultural Inca Garcilaso: Sedes descentralizadas. Dichas propuestas, como bien menciona el autor, “deberán ser inclusivas, descentralizadas, desconcentradas e impulsadoras de la participación ciudadana” –residentes en el Perú y comunidades peruanas en el exterior– siendo esto de vital importancia, ya que, de acuerdo a lo expresado en los dos capítulos anteriores, la diplomacia P-t-P ejercida a través de las personas, en este caso connacionales en el exterior, es de mucha importancia para proyectar una sólida imagen del país.

Asimismo, nos es importante mencionar que estas propuestas diversifican la cantidad de actores involucrados, lo cual es una de las características principales de la diplomacia pública. Además, el autor menciona que la temática de las iniciativas deberán estar relacionadas a los siguientes temas:

(i) la identidad nacional, (ii) la diversidad biológica, (iii) la cultura e historia milenaria del Perú, (iv) el desarrollo sostenido de nuestro país, y (v) la continuidad democrática de las últimas dos décadas –exactamente dos al momento del bicentenario– (Dawson Barragán S. , 2016b, págs. 11, 19-29).

De acuerdo a lo anterior, consideramos que existen varios aspectos a resaltar y aportar a esta estrategia de diplomacia pública. En primer lugar, sostenemos que la conformación de una Comisión Multisectorial es un gran avance y herramienta para cualquier plan de diplomacia pública[105]. En ese sentido, al contar con dicha comisión el trabajo puede realizarse de manera más coordinada y tomando en cuenta múltiples sectores de nuestro sector público. Sin embargo, nos es importante resaltar que la no inclusión de la sociedad civil, al menos en su órgano máximo, es un defecto estructural de la misma y el cual podría ser modificado.

En segundo lugar y no obstante lo anterior –teniendo como base a dicha comisión–, este trabajo multisectorial deberá tener un componente de diplomacia pública liderado por la Cancillería, al cual le corresponderá concentrase en los siguientes cuatro principales aspectos o ámbitos de promoción: (i) vínculo con nuestros connacionales en el exterior, lo cual no solo fortalecería su identidad, sino que también serviría como herramienta de promoción desde una aproximación P-t-P de la diplomacia; (ii) vínculo con nuestra región, especialmente sudamericana, lo que implica estrategias de fortalecimiento de las relaciones con nuestros países vecinos y de la región a través del trabajo puntual de nuestros Órganos del Servicio Exterior de la República; (iii) vínculo con los demás países del globo, poniendo un especial énfasis en países estratégicos para el desarrollo de nuestra política exterior, por ejemplo en la cuenca del Asia-Pacífico, y que también responderá a un trabajo de nuestras misiones en el exterior; y, (iv) vínculo con nuestros

[105] Ver el último acápite del segundo capítulo.

connacionales residentes en el Perú, resaltando la labor de la Cancillería, la cual también cumplirá su bicentenario días después.

Finalmente y en tercer lugar, nos es vital remarcar que esta estrategia de diplomacia pública, liderada por la Cancillería, debe pertenecer a un plan holístico, el cual deberá ser presentado por la comisión en conjunto, y el cual no puede desperdiciar la oportunidad de engrandecer nuestra imagen-país en el exterior.

CONCLUSIONES

Dividiremos las conclusiones en las siguientes tres secciones: (i) concepto y alcances teóricos de la diplomacia pública, (ii) análisis de los principales actores de la diplomacia pública peruana y (iii) la diplomacia pública en la consecución de algunos objetivos de política exterior y propuesta de mensajes estratégicos de diplomacia pública.

(i) Concepto y alcances teóricos de la diplomacia pública

a) Basados en la multiplicidad de conceptos analizados en el presente trabajo de investigación, podríamos definir a la diplomacia pública como una estrategia holística de comunicación exterior, creada al interior de un actor internacional, con la finalidad de proyectar, informar, promover o difundir –a través del entendimiento mutuo y sustento del mensaje– una imagen o idea que logre concretar las aspiraciones de política exterior de dicho actor internacional. Esta estrategia, en base al objetivo buscado, está dirigida a sectores generales o específicos –opinión pública internacional en general, público de un país en particular o nichos específicos del público internacional– y usa para ello, además de mecanismos tradicionales de la diplomacia –contacto G-t-G y D-t-D–, estrategias de vinculación P-t-P y G-t-P, potenciados, hoy en día, por las TICs; para influenciar a los receptores previamente identificados.

b) Si bien el concepto de diplomacia pública fue acuñado por el profesor Edmund Gullion en 1965, este responde a una noción intrínseca de la diplomacia a secas o tradicional –la capacidad de generar vínculos en la arena internacional para lograr objetivos propios–. En ese sentido, la

diplomacia pública tiene elementos de contacto –principalmente en sus características más centrales– y de diferenciación –en la forma como esta es ejercida, nivel de difusión, mayor variedad de actores involucrados, mayor cantidad de destinatarios y temática más extensa– .

c) Convencionalmente la diplomacia pública fue vista como una rama accesoria de la diplomacia tradicional, la cual podría ser dejada de lado mientras la diplomacia a secas funcionaba bien. Sin embargo, hoy en día la transformación tecnológica ha afectado la conceptualización y práctica de la diplomacia, provocando que la diplomacia pública cobre una relevancia inusitada. En ese sentido, el diseño de una estrategia de diplomacia pública, la cual involucre a múltiples sectores –tanto públicos como privados–; así como la profesionalización de diplomáticos en la materia, es vital para los actores internacionales, con la finalidad de encajar en el nuevo paradigma de la información. Por otro lado, son pocos los países en el continente americano que tienen una diplomacia pública activa –EE.UU. Canadá, Brasil, México y Chile– por lo que un trabajo estratégico de diplomacia pública es vital para nuestro país en conformidad con nuestros objetivos de política exterior.

d) En lo que respecta a sus características nos es preciso decir que la diplomacia pública tiene diez rasgos principales: (i) es una actividad comunicativa, pública, política, estratégica y de carácter internacional; (ii) es complementaria a la diplomacia tradicional garantizando la continuidad de los vínculos y cauces de comunicación formal entre países; (iii) es policéntrica y heterárquica; (iv) tiene a la opinión pública como principal audiencia –en general y nichos–; (v) se apoya en un flujo de información abierto, transparente, estable y creíble; el cual, hoy en día, es impulsado por las TICs; (vi) se apoya en un proceso mutuo de entendimiento; (vii) utiliza herramientas de poder blando; sin

embargo, también puede servir a fines de poder duro; (viii) busca influenciar a la opinión pública de otros países en la dirección que marquen los objetivos del actor emisor; (ix) prioriza los contactos P-t-P y G-t-P; e, (x) involucra un planeamiento, estrategia y ejecución de una política específica.

e) Los objetivos de la diplomacia pública son múltiples, pudiendo sintetizarlos como el ejercicio de la influencia por parte de un actor internacional sobre un público extranjero, mediante el uso de estrategias de comunicación para lograr objetivos de política exterior de dicho actor. Estos objetivos difieren entre cada actor internacional.

f) Los actores de la diplomacia pública pueden ser divididos en dos campos, (i) emisores: (a) Estados y servidores públicos; (b) OI y sus funcionarios; (c) ONG y sus funcionarios; (d) administraciones territoriales; (e) asociaciones, empresas e individuos influyentes; y, (f) emigrantes e individuos en general; y (ii) receptores: (a) opinión pública internacional; (b) grupo específico de sujetos dentro de uno o varios Estados, OI, ONG, entre otros; (c) Estados.

g) Una estrategia de diplomacia pública requiere de la coordinación de cinco elementos: (i) interpretación activa del entorno, (ii) método de trabajo, (iii) posicionamiento, (iv) narrativa y (v) consistencia de las decisiones.

h) Podemos clasificar la practica de la diplomacia pública en tres tipos o formas: (i) diplomacia cultural, la cual se caracteriza por la ejecución de políticas de tenor cultural y educativo; (ii) diplomacia de marca-país, la cual intenta promover una imagen positiva de un Estado de cara a la opinión pública internacional usando herramientas de la mercadotecnia como el *branding*, transformándola en *nation branding* o *place*

branding; y, (iii) la diplomacia de nicho, que plantea estrategias orientadas a desarrollar relevancia en materias, temas u objetivos determinados para audiencias específicas –tener en cuenta los casos emblemáticos de Noruega y Canadá–.

i) La diplomacia pública puede ser dividida en tres grandes áreas de acción: (i) información, (ii) difusión y (iii) promoción.

j) Existen tres conceptos relacionados a la práctica y definición de la diplomacia pública, estos son los siguientes: (i) propaganda –comunicación unidireccional, la cual no busca el diálogo ni la generación de vínculos y que, generalmente, utiliza contenidos que pueden ser producto de prácticas de desinformación o falsos, con el objetivo de manipular al receptor–; (ii) poder blando –habilidad para conseguir lo que uno pretende por medio de la seducción o atracción, a través de medios culturales e ideológicos, y no por medio de la coerción o el pago– y (iii) poder inteligente –conjugación del poder duro y del poder blando, utilizando las posibilidades de ambos estratégicamente, identificándose más estrechamente con la diplomacia pública que los conceptos anteriormente mencionados–.

(ii) Análisis de los principales actores de la diplomacia pública peruana

a) En el Perú existen múltiples actores que configuran e influyen –en mayor o menor medida– en la proyección de la imagen del país en el exterior, y, en consecuencia, son centrales para el diseño de una futura estrategia general de diplomacia pública. Dichos actores pueden ser de dos tipos: (i) públicos –MRE, MINCETUR, MINEDU, entre otros– y

(ii) privados –gremios empresariales, empresas, ONG y personalidades–.

b) De acuerdo al análisis de los actores antes mencionados y en base a la definición de diplomacia pública vertida, no existe una estrategia general de diplomacia pública diseñada o coordinada por la Cancillería u otra entidad del Estado. No obstante esto, las Embajadas peruanas en EE.UU y Chile son buenos ejemplos, aunque sin lineamientos provenientes del MRE, de estrategias de diplomacia pública. Asimismo, dentro de la OGC, se ha elaborado un proyecto de Plan de Comunicación 2018-2021, el cual incluirá el concepto de diplomacia pública.

c) Si bien existen lineamientos internos –dentro de entidades públicas y privadas– que responden a objetivos asimilables a los de diplomacia pública y proyección de la imagen del país en el exterior, estos carecen del concepto básico de diplomacia pública –el cual debería ser proporcionado por la Cancillería– y su importancia para el logro de objetivos de política exterior.

d) El MRE, en base a su rectoría en asuntos de política exterior –establecida en su LOF y ROF– es el ente público llamado a coordinar una estrategia público-privada y multisectorial de diplomacia pública. En ese sentido, la DGEE, OGC y las OSE –sin perjuicio de todas las demás dependencias del MRE analizadas– son claves para el diseño y ejecución de una estrategia general de diplomacia pública, la cual deberá tomar en cuenta y coordinar con la multiplicidad de actores involucrados.

(iii) La diplomacia pública en la consecución de algunos objetivos de política exterior y propuesta de mensajes estratégicos de diplomacia pública

a) A través del estudio de los instrumentos de política y gestión exterior analizados – (i) Sexta Política del AN, (ii) Plan Bicentenario, (iii) PESEM-MRE, (iv) PEI-MRE y (v) POI-MRE– podemos decir que estos encuentran una correlación, entre sí –como instrumentos de política y gestión– y con los mensajes estratégicos de diplomacia pública propuestos.

b) De igual manera, esta vinculación –instrumentos de política y gestión y mensajes estratégicos de diplomacia pública– encajan dentro del marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, elaborada por CEPLAN, y sus cuatro fases, especialmente la Fase Estratégica.

c) Los mensajes estratégicos de diplomacia pública propuestos y desarrollados fueron los siguientes: (i) Perú líder regional en el respeto de los valores democráticos, la paz y los Derechos Humanos (Grupo de Lima, ayuda humanitaria a venezolanos, Operaciones de Paz); (ii) Perú líder en integración sudamericana, a través de los Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales; (iii) Perú país de dinamismo económico, especialmente en la cuenca del pacífico (Alianza del Pacífico, APEC, CPTPP); (iv) Perú país comprometido y líder en la lucha contra el cambio climático; y, (v) Perú país bicentenario. Los mencionados mensajes, tratan temas de relevancia a nivel internacional y son de especial importancia para nuestro país y sus objetivos de política exterior.

d) De acuerdo al desarrollo de los mensajes estratégicos de diplomacia pública, hemos podido evidenciar que el Perú ha tenido un trabajo constante sobre los temas tratados; sin embargo, podría realizar un trabajo estratégico más intenso en estos estos liderazgos para fines de proyección exterior y diplomacia pública. En virtud a ello, estos mensajes son factibles de ser implementados en el marco de alianzas bilaterales y multilaterales –empleando estrategias de difusión, información y promoción– lo cual potenciaría nuestros objetivos asociativos en la región y en zonas de interés; así como nuestro liderazgo en las materias desarrolladas.

e) En base al ejercicio de correlación –instrumentos de política exterior y mensajes estratégicos de diplomacia pública– hemos podido demostrar la utilidad, pertinencia y necesidad de su desarrollo como elementos complementarios o centrales para la consecución de algunos de los objetivos de política exterior peruana.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de proporcionar elementos para el diseño de una estrategia institucional de diplomacia pública, la cual abarque a los múltiples actores involucrados y una proyección coherente en la arena internacional, recomendamos lo siguiente:

a) Elaborar un Plan Estratégico General de Diplomacia Pública (en adelante, el "PEGDP"); el cual deberá tener las siguientes características: (i) liderazgo de la Cancillería, específicamente de la DEE y OGC, no obstante esto sería importante también incorporar la ayuda técnica del CEPLAN para su elaboración; así como las demás dependencias del MRE; (ii) concordancia plena con los objetivos definidos en los instrumentos de política exterior; (iii) espíritu público-privado y multisectorial; (iii) carácter estratégico de política exterior; (iv) tenor propositivo de acciones y lineamientos generales y específicos de diplomacia pública orientados a nuestros OSE, en donde se podrían incorporar las cinco propuestas de mensajes estratégicos de diplomacia pública planteadas en el tercer capítulo; (v) diferenciación de estrategias por regiones y Estados; (vi) temporalidad y adaptabilidad, es decir, el PEGDP será actualizado y revisado en un lapso no mayor de tres años, con lo cual se garantizará su adaptabilidad a los cambios constantes en el contexto internacional y la inclusión de nuevos actores internos que ganen relevancia.; y, (vii) eficacia en el uso de los recursos públicos asignados.

b) Para la elaboración del PEGDP, se deberá seguir el siguiente proceso: (i) análisis más extenso –por parte del MRE, específicamente la DEE, OGC, con la posibilidad de cooperación técnica internacional– de los actores que se encontrarían involucrados en el diseño y ejecución de la diplomacia pública peruana, con la finalidad de realizar un mapeo de todos los actores

que serán incluidos en el diseño del PEGDP; (ii) conformación de una mesa multisectorial –presidida por el MRE– con la inclusión de actores privados; esta mesa tendría el propósito de establecer un mecanismo de coordinación entre los actores mencionados y recoger información para el diseño de un plan general de diplomacia pública; (iii) elaboración del PEGDP; y, (iv) establecimiento de un mecanismo de seguimiento a la ejecución de los lineamientos antes descritos, así como también al surgimiento de nuevos actores que puedan repercutir en la diplomacia pública peruana.

c) Idealmente, crear la Dirección General de Diplomacia Pública (en adelante, la "DDP"), la cual se encargaría de elaborar, coordinar y ejecutar los planes estratégicos generales y específicos de diplomacia pública a nivel nacional e internacional. Dicha dirección, podría ser constituida teniendo como base a la OGC –lo cual implicaría absorber a sus oficinas– y reportaría exclusivamente al Despacho Viceministerial, debido a su calidad de dirección general. Asimismo, la nueva DDP, contaría con las siguientes Direcciones: (i) Dirección de Estrategias de diplomacia Pública, (ii) Dirección de Coordinación de Actores de Diplomacia Pública, (iii) Dirección de Comunicaciones y Prensa; y (iv) Dirección de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Sin embargo, debido a la necesidad de reformar el ROF-MRE para proceder con la creación de dicha DDP –lo cual haría más difícil su instauración–, podría ser más viable integrar en la OGC el concepto de diplomacia pública y cambiar su nombre al de Oficina General de Diplomacia Pública, la cual tendría las mismas funciones de la posible DDP y la siguientes Oficinas: (i) Oficina de Estrategias de Diplomacia Pública, (ii) Oficina de Coordinación de Actores de Diplomacia Pública, (iii) Oficina de Comunicaciones y Prensa; y (iv) Oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

d) Realizar capacitaciones, cursos y talleres a los servidores públicos del MRE –SDR y personal administrativo– y demás entidades públicas; así como a instituciones privadas que influyan en el diseño y ejecución de una futura estrategia de diplomacia pública; con el propósito de que se imparta conocimiento general y específico sobre la importancia de la diplomacia pública como un elemento estratégico para la política exterior del país y del Estado.

e) Incluir en los pliegos de instrucciones un capítulo específico de diplomacia pública, el cual deberá tener el siguiente contenido: (i) nociones generales del concepto de diplomacia pública (ii) relevancia de una estrategia de diplomacia pública para la consecución de los objetivos de política exterior del países; (iii) lineamientos y estrategias generales de la diplomacia pública peruana en concordancia con el PEGDP; y ,(iv) lineamientos, estrategias y metas específicas para las misiones peruanas en exterior, en donde se proporcionaran los nichos de interés, formas de vinculación con los actores involucrados y los objetivos pretendidos.

f) Extender en las misiones peruanas en el exterior más relevantes –identificadas previamente en el PEGDP y de acuerdo al presupuesto disponible– los Departamentos de Diplomacia Pública, los cuales a su vez englobarán a los siguientes departamentos ya existentes en la mayoría de dichas misiones: (i) diplomacia cultural, (ii) digital y (iii) prensa. Los mencionados departamentos tendrán como principal referencia: (i) el pliego de instrucciones, que contendrá lineamientos específicos sobre la materia –de acuerdo a la recomendación anterior–; (ii) las instrucciones constantes de la DEE, OGC y la carpeta del país; y, (iii) la propia retroalimentación de la misión en su función de análisis y estudio de la coyuntura local e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Nacional. (2002). El Acuerdo Nacional. Lima: Biblos S.A.

Acuerdo Nacional. (2002). *http://acuerdonacional.pe*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/

Alianza del Pacífico. (2015). *https://alianzapacifico.net*. Recuperado de https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/

Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management, 9* (4-5), 229-239 .

Saavedra, J. (2012). El Poder Blando de la Marca País: Del Marketing a la Diplomacia Pública. *Revista Digital de Marketing Aplicado. 5* (8), 133-148.

Azpíroz, M. (2011). La Diplomacia Pública Estadounidense de la "Guerra Contra el Terror": Análisis y Evaluación de su Influencia en la Prensa Española. *Tesis doctoral - Facultad de Comunicación Departamento de Comunicación Pública - Universidad de Pamplona*. Pamplona.

Bartra, J. (2004). *Manual para una diplomacia cultural.* Lima: Fundación Academia Diplomática del Perú.

BBC Mundo. (2016). *https://www.bbc.com*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151212_acuerdo_paris_cop21_america_latina_bm

Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2012). *http://diplomaciapublicaperu.blogspot.pe*. Recuperado de http://diplomaciapublicaperu.blogspot.pe/p/que-es.html

Bound, K., Briggs, R., John, H., & Jones, S. (2007). *Cultural Diplomacy.* London: Demos.

Bravo Espinoza, G. (26 de Abril de 2018). Entrevista Encargado de la Carpeta EE.UU. de la Dirección General de América del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Carr, E. (1964). *The twenty Years´Crisis.* New York: Harper Perennial.

Castro Aranda de Bolig, R. (10 de abril de 2018). Entrevista Directora General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú . (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

CBS News . (2009). *CBS News*. Recuperado de www.cbsnews.com: https://www.cbsnews.com/news/clinton-use-smart-power-in-diplomacy/

CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Lima: CEPLAN.

CEPLAN. (2014). Glosario Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021. Lima: CEPLAN.

CEPLAN. (2015). Drirectiva General del Proceso de Planemiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima: CEPLAN.

CEPLAN. (2016a). Fase Estratégica para Sectores. *Guía Metodológica* . Lima: CEPLAN.

CEPLAN. (2016b). Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico. *Guía Metodologica*. Lima: CEPLAN.

CEPLAN . (2017). Guía para el planeamiento institucional. *Guía Metodológica*. Lima: CEPLAN.

Chahine, J. (2010). Public Diplomacy: A Conceptual Framework. *Thesis to the Faculty of Graduate Studies and Research in Partial Fulfilmento of the Degree of Doctor of Philosophy - McGill University.* Montreal.

Claver, M. (2014). La Diplomacia Pública como reto de la política exterior. *Seminario (7-9)*. Real Instituto Elcano, Madrid.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2018). *peru.info/es-pe/marca-peru*. Recuperado de https://peru.info/es-pe/marca-peru

Congreso de la República del Perú*. (2002). Ley Nª 27790. Ley de Organizaciones y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior*. Lima, 23 de julio de 2002.

Congreso de la República. (2009a). *Ley Nº 29357.* Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores. Lima, 30 de abril de 2009.

Congreso de la República del Perú. (2009b). Ley Nª 29495. *Ley de los Consejos de Consulta de las Comunidades Peruanas en el Exterior*. Lima, 22 de diciembre de 2009.

Congreso de la República del Perú. (2018). *Ley Nº 30754. Ley Marco Sobre Cambio Climático*. Lima, 18 de abril de 2018.

Corporación Lindley S.A. (2017). Memoria Anual 2017. Lima.

Crocker, C., Osler, F., & Aal, P. (2007). *Leashing the dogs of war. Conflict management in a divided world.* Washington: US Institute of Peace Press.

Cull, N. (2008). Public diplmacy: taxonomies and histories. *American Academy of Political and Social Science.* 616, 31- 54.

Cull, N. (2009). Diplomacia pública: Consideraciones teóricas. *Revista mexicana de diplomacia pública*, (85), 55-92.

Cull, N. (2010). Public diplomacy: Seven lessons for its future from its past. *Place Branding & Public Diplomacy*. 6, 11 -17.

Cummings, M. (2003). Cultural Diplomacy and the United States Governments: A survey. *Trabajo de investigación*. Washington: Center for Art and Culture.

Dawson Barragán, S. (2016a). Ad Portas del Bicentenario Peruano: Aportes de su Centenario y Bicentenarios de la Alianza del Pacífico. *Tesis para obetener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales*. Lima: Academia Diplomática del Perú.

Dawson Barragán, S. (2016b). Iniciativas de Diplomacia Pública en el Marco del Bicentenario de la Independencia del Perú. *Caso práctico para obtener el título de diplomático de carrera*. Lima: Academia Diplomática del Perú.

De los Rios Diez, A. (2012). El Rol del Ministerio de Relaciones Exteriores en la Diplomacia Pública: Los casos de Perú y Chile. *Tesis para obtener el grado de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales - Academia Diplomática del Perú*. Lima.

Department of State Library. (1987). *Dictionary of International Relation Terms.* Washington.

DePerú. (2015). *https://www.deperu.com*. Recuperado de 2018, de https://www.deperu.com/abc/productos-bandera/170/inca-kola

Deutsch, K. (1978). *The Analysis of International Relations.* Michigan: Prentice Hall PTR.

Deza Clavo, H. (2017). Analisis de la experiencia de la participación peruana en las Operaciones de Paz: MINUSTAH y MINISCA. *Tesis para obtener el*

grado académico de Magister en Diplomacia y Relaciones Internacionales . Lima, Perú: Academia Diplomática del Perú.

Diario Gestión. (2017). *gestion.pe*. Recuperado de https://gestion.pe/peru/politica/gabinete-binacional-chile-conozca-acuerdos-declaracion-lima-138959

El Comercio. (2017). *https://elcomercio.pe*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/mundo/desastres-naturales-2017-costaron-us-306-mil-millones-noticia-484997

Embajada del Perú en EE.UU. (2018). *www.embassyofperu.org*. Recuperado de https://www.embassyofperu.org/public-diplomacy-department)

Embajada del Perú en EE.UU. (2018). *www.embassyofperu.org*. Recuperado de https://www.embassyofperu.org/embassy-team/

Embajada del Perú en Chile. (2016). *http://www.embajadadelperu.cl*. Recuperado de http://www.embajadadelperu.cl

Embajada del Perú en Chile. (2018). www.facebook.com Recuperado de *https://web.facebook.com/pg/EmbajadaPeruEnChile/events/?ref=page_internal*

Films Perú. (2016). *filmsperu.pe*. Recuperado de http://filmsperu.pe/noticia/7027/los-spots-y-slogans-ms-memorables-de-inca-kola

Fiske de Gouveia, P., & Plumridge, H. (2005). *European Infopolitik: Developing EU Piblic Diplomacy Strategy.* Londres: Foreign Policy Centre.

García de Alba, C. (2010). Diplomacia pública, propaganda y poder blando. *Revista Mexicana de Política Exterior*. (85), 221 - 228.

Gobierno de Canadá. (2017). *https://international.gc.ca*. Recuperado de https://international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cptpp-ptpgp/index.aspx?lang=eng

González Porturas, E. (9 de marzo de 2018). Entrevista Directora de Promoción Cultural de la Dirección General para Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Gregory, B. (2011). American Public Diplomacy: Enduring Characteristics, Elusive Transformation. *The Hague Journal of Diplomacy*. 6 (3-4), 351-372.

Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. (2014). *http://www.ipcc.ch*. Recuperado de http://www.ipcc.ch/home_languages_main_spanish.shtml

Gullion, E. (1965). *http://pdaa.publicdiplomacy.org*. Recuperado de http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page_id=6

Hayden, C. (2012). *The rhetoric of soft power: public diplomacy in global context.* Maryland: Lexington Studies in Political Communication.

Hocking, B. (2006). Rethinking the New Public Diplomacy. En J. Melissen, *The New Public Diplomacy* (págs. 28 - 43). Londres: Palgrave.

Hoffmann, H. (2015). Digital public diplomacy on Twitter? The case of @sweden. *International Journal of Diplomacy and Economy*. 2 (4), 278-298.

inPERU. (2017). *Inperu.pe*. Recuperado de http://inperu.pe/about-us/

Kagan, R. (2003). *Poder y Debilidad. Estados Unidos y Europa en el nuevo orden mundial.* Madrid: Taurus.

La Porte, T. (2007). La diplomacia pública americana: lecciones para una comunicación internacional. *Comunicación y Sociedad.* XX (2), 23-59.

López, P. (2012). Las marcas, un pilar fundamental de la imagen país. En Secretaría General Técnica (Ed.), *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (129 - 139). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Lujan Torrealba, F. (22 de Junio de 2018). Entrevista Jefe de la Oficina de la Región Lima del PRONABEC. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View.* New York: Palgrave.

Manheim, J. (1994). *Strategic Public Diplomacy & American Foreign Policy.* Oxford: Oxford University Press.

Manfredi, L. (2010). Estrategia de comunicación y diplomacia pública. Hacia una nueva comunicación exterior regional. 1-9. Segovia.

Manfredi, J. (2011). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública. *Comunicación y Sociedad.* XXIV (2), 199-225.

Manfredi J. (2014). Competencias para la nueva diplomacia global. En E. Peréz (Ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior* (20-29).

Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Marca Perú. (2014). *peru.info*. Recuperado de https://peru.info/es-pe/marca-peru/embajadores/janet-wendy-ramos-rey

Martinez, F. (2015). La diplomacia deportiva y su inclusión como herramienta de acción de la política exterior en la Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte del Ministerio de Relaciones Exteriores. *Tesis para obtener el grado de Magister en Diplomacia y Relaciones Internacionales*. Lima: Academia Diplomática del Perú.

Melgar, L. (2012). Diplomacia pública, un proyecto integral. En Secretaría General Técnica (Ed.), *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y marca España* (49 - 54). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Melissen, J. (2005). *The New Public Diplomacy, Soft Power in International Relations.* New York: Palgrave macmillan.

Méndez-Coto, M. (2016). Diplomacia pública y marca-país en las Américas: Un acercamiento a las experiencias de Brasil, Chile, México y Perú. *Temas de Nuestra América, 32* (59), 81-98.

Mera, T. (27 de marzo de 2018). Entrevista Directora de Gestión y Monitoreo de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Ministerio del Ambiente del Perú. (2010). Segunda Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones unidas sobre Cambio Climático. Lima: Ministerio del Ambiente del Perú.

Ministerio del Ambiente del Perú. (2015a). Estrategia Nacional ante el Cambio Climático. Lima, Perú: Ministerio del Ambiente del Perú.

Ministerio del Ambiente del Perú. (2015b). Construyendo Participativamente la Contribución Nacional: Propuesta del Perú (iNDC) para la Consulta Pública. Lima, Perú: MINAM.

Ministerio del Ambiente del Perú. (2016). Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Lima: Ministerio del Ambiente del Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2002). Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR. Aprueban *Reglamento de Organización y*

Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turimo. Lima, 22 de agosto de 2002.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Decreto Supremo 013-2014-MINCETUR. Aprueban *Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU*. Lima, 4 de diciembre de 2013.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2016). Resolución de Secretaria General Nº 009-2016-PROMPERU/SG. Aprueban *Plan Estratégico Institucional - PROMPERU 2016-2018*. Lima, 15 de enero de 2016.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2017). Resolución de Secretaria General Nº141-2017-PROMPERU/SG. Aprueban *Plan Operativo Institucional-PROMPERU 2018*. Lima, 28 de diciembre de 2017.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2018). *www.mincetur.gob.pe*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/vision-mision-y-objetivos/

Ministerio de Educación del Perú. (2012). Resolución Ministerial Nº 0108-2012-ED. Aprueban *Manual de Operaciones del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo*. Lima, 20 de marzo de 2012.

Ministerio de Educación del Perú. (2015). Decreto Supremo Nº 001-2015-MINEDU. Aprueban *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación*. Lima, 30 de enero de 2015.

Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Plan de Gestión Institucional del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo 2016-202*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. (2014). *https://www.cancilleria.gov.co*. Recuperado de https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/embajadas-compartidas-entre-chile-colombia-mexico-y-peru-uno-los-logros-la-alianza-del

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2003). Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2010). Decreto Supremo Nº 135-2010-RE. *Aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores*. Lima, 17 de diciembre de 2010.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2015). Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2016a). Los Ejes y Lineamientos de la Política Exterior del actual gobierno; Conceptos clave relativos al proceso de Planeamiento Estratégico y el estado de la Modernización en el Ministerio de Relaciones Exteriores. *Preguntas y respuestas*. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2016b). Nota de Estudio Nº 07-2016 de la Dirección de Estudios y Estrategias de Política Exterior. *La Celebración del Bicentenario de la independencia del Perú y del Ministerio de Relaciones Exteriores* . Lima, Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2016c). Informe de gestión (Embajador Castilla). *Departamento de Diplomacia Pública y Prensa de la Embajada del Perú en EE.UU.* Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2017a). Plan Estratégico Institucional 2017-2019. Lima.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2017b). Plan Operativo Institucional 2018. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2017c). Decreto Supremo Nº 015-2017-RE. *Aprueban Política Nacional Migratoria 2017-2025*. Lima, 26 de abril de 2017.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2018a). Informe de Logros Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte hasta febrero 2018. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2018b). Ayuda Memoria - Encuentros Presidenciales y Gabinetes Binacionales. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

Molina, D., & Iglesias, M. (2009). Noopolitik, Diplomacia Pública y Soft Power en la Sociedad Informacional. *Programa Argentino de Estudios Internacionales*, 1-14.

Mor, B. (2007). The rhetoric of public diplomacy and propaganda wars: A view from self-presentation theory. *European Journal of Political Research*, (46) 661–683.

Morán, I. (2016). *https://blogs.20minutos.es*. Recuperado de https://blogs.20minutos.es/la-gulateca/2016/06/28/la-curiosa-historia-de-inca-kola-el-refresco-peruano-que-vencio-a-coca-cola/

Morgenthau, H. (2005). *Politics Among Nations: The struggle for Power and Peace*. New York: McGraw-Hill Education.

Morillo, Z. (2012). *Diplomacia y Comunicación: el desafio de la globalización.* Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Néspola, M. (2012). El nuevo paradigma en la diplomacia. *Creación y Producción en Diseño y Comunicación*, VIII, 49-53.

Nieto, A., & Peña , M. (2008). La Diplomacia Pública: los medios de informativos como intrumento de política exterior. *Estudios Políticos - Universiadd Nacional Autónoma de México*. 9 (13-14-15), 149-163.

Neyra, A. (20 de Mayo de 2018). Entrevista Director del Centro Cultural Inca Garcilaso. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Neyra, A., & Rubio, R. (2018). Cancillería peruana: de la digitalización a la modernización. *Revista Mexicana de Politica Exterior*, (113), 141-61.

Noya, J. (2006). Una diplomacia pública para España. *Documento de Trabajo 11/2006*. Real Instituto Elcano, Madrid.

Nye, J. (2003). *La paradoja del poder norteamericano.* Madrid: Taurus.

Nye, J. (2004). Soft Power: The Means to Sucess in World Politics. *Public Affairs*.

Nye, J. (2006). *Belfer Center*. Recuperado de https://www.belfercenter.org/publication/mideast-goal-smart-power

Olins, W. (2005). Making a National Brand. En J. Melissen, *The New Public Diplomacy* (págs. 169 - 179). New York: Palgrave.

Organización del Tratado de Cooperación Amazónica. (2018). *http://otca.info*. Recuperado de http://otca.info/portal/a-otca.php?p=otca

Ortega Matías, W. (9 de febrero de 2018). Entrevista Asesor de la Oficina General para Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Oviamionayi, V. (2004). Diplomacia pública en la bibliografía actual. *Ámbitos.* (11-12), 215-236.

Pamment, J. (2014). Diplomacy: Digital and Public. En E. Peréz (Ed.), La Diplomacia Pública como Resto de Política Exterior (pp. 30-43). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Pasara Caycho, J. P. (9 de marzo de 2018). Entrevista Subdirectora de la Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Portugal Sanchez, L. (2001). *Diplomacia Pública Peruana: agregados de prensa y cultura.* Lima: Universidad de Piura.

Podestá, B. (2008). *Las dos caras de Jano, la cultura en los países en la era de la globalización.* Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.

Pereyra, R. (2011). Diplomacia Pública y Modernización de la Cancillería Peruana. Lima.

Pereyra, R. (14 de Mayo de 2018). Entrevista electrónica al Jefe del Departamento de Diplomacia Pública y Prensa de la Emabajada del Perú en EE.UU. (A. H. Paredes Moreno , Entrevistador)

Pérez, O. (11 de Julio de 2018). Entrevista Presidente de la ONG Unión Venezolana en el Perú. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Peru 21. (2014). *https://peru21.pe*. Recuperado de https://peru21.pe/lima/peru-tercer-pais-vulnerable-mundo-cambio-climatico-fotos-192139

Ponce, P. (2016). Cambios en el Régimen Internacional de Cambio Climático: Los aportes del nuevo Acuerdo de París frente a la Convención Macro de las Naciones Unidas de Cambio Climático de 1992 y sus implicancias para el Perú. Lima: Academia Diplomática del Perú.

Powell, C., & Manfredi, J. (2014). Innovación, diplomacia y *think tanks*. En E. Peréz (Ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior* (59-67) Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2016). Resolución Suprema Nº 246-2016-PCM. *Crean la Comisión Multisectorial de naturaleza temporal, encargada de formular la Agenda de Conmemoración del Bicentenario de la Independencia del Perú*. Lima, 5 de octubre de 2016.

Presidencia de la República del Perú. (2018). Mensaje a la Nación 28 de Julio de 2018. Lima: Presidencia de la República.

PROMPERU. (2018). *PROMPERU* . Recuperado de www.promperu.gob.pe: https://www.promperu.gob.pe/#

Rubio, R. (2014). La diplomacia pública: Nuevos actores en un escenario nuevo. En E. Peréz (Ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior* (10-19). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Ramos Rey, J. W. (11 de mayo de 2018). Entrevista Embajadora Marca Perú. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Rodríguez, M. (27 de marzo de 2018). Entrevista Especialista Global Branding de la Marca Perú de PROMPERY. (A. H. Paredes Moreno, Entrevistador)

Rozen, L. (2009). *Foreign Policy*. Recuperado de http://foreignpolicy.com/: http://foreignpolicy.com/2009/01/14/the-origins-of-smart-power/

Saddiki, S. (2009). El papel de la diplomacia cultural en las relaciones internacionales. *CIDOB d'Afers Internacionals.* (88), 107-118.

Sánchez, M. (6 de abril de 2018). Entrevista Arca Continental - Senior en Asuntos Públicos y Comunicaciones de Arca Continental. (A. H. Paredes Moreno , Entrevistador)

Sevin, E., & Dinnie, K. (2015). Digital channels and technologies for commercial diplomacy: conceptualisation and future research propositions. *International Journal of Diplomacy and Economy, 2* (4), 266-277.

Tejada, M. (2013). Diplomacia Pública Post Haya: Escenarios para la Construcción de Nuestra Relación con Chile. *Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales - Academia Diplomática del Perú*. Lima.

Terrés, G. (2011). Diplomacia pública 2.0: una propuesta virtual para un mundo real. *Revista Mexicana de Politica Exterior*, (92), 98-126.

Tuch, H. (1990). *Communicating with the World: US Public Diplomacy Overseas.* New York: Palgrave Macmillan.

USIA. (2004). *www.publicdiplomacy.org.* Recuperado de http://www.publicdiplomacy.org/45.htm

van Ham , P. (2010). *Social power in internacional politics.* Londres: Routledge.