

**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:

**PERÚ - OCDE: ESTRATEGIA COMUNICACIONAL EN TORNO
A UN EVENTUAL PROCESO DE ADHESIÓN**

PRESENTADO POR:

DIEGO RODOLFO RODRIGUEZ SÁNCHEZ

Asesor metodológico: Dra. Milagros Revilla

Asesor temático: Emb. Augusto Morelli Salgado

Lima, 2 de noviembre de 2017

A mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Extiendo un profundo agradecimiento a los funcionarios de la Dirección General para Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores —algunos actualmente prestando servicios en el exterior—, quienes brindaron invaluable aporte y una permanente guía a lo largo de esta investigación. En especial, al Embajador Augusto Morelli Salgado, quien como asesor temático contribuyó con su amplia experiencia y conocimientos a enriquecer este trabajo.

Igualmente, agradezco a los funcionarios de la Oficina General de Comunicación que no dudaron en recibirme y brindarme sus valiosos puntos de vista. También a quienes dieron su apoyo incondicional a esta tesis, por sus sabios consejos nutridos de su experiencia diplomática, de donde surgió la idea del tema de investigación, además de otros aportes fundamentales.

No podría dejar de mencionar a mis compañeros y, al mismo tiempo, amigos de la Quincuagésima Quinta Promoción de la Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar", por sus energías positivas durante estos dos años de convivencia y el aliento mutuo en este sendero hacia el servicio al país.

Finalmente, doy gracias a mis padres Ricardo y Minni por ser mi inspiración hacia el camino que estoy siguiendo y por su infinito apoyo. A mis hermanos Alonso y Valeria, por su constante preocupación y aliento. A Rosa María, por ser mi fortaleza y animarme siempre a perseguir mis sueños.

RESUMEN

El Perú ha manifestado su aspiración de incorporarse como miembro pleno a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para lo cual ha impulsado un acercamiento, mediante diversas acciones, como la implementación del Programa País, con resultados positivos. De este modo, en un futuro cercano, se podría producir una invitación del organismo para iniciar un proceso de adhesión, que implicaría la definición de una hoja de ruta de obligatorio cumplimiento para concretar el ingreso. Esto tomaría algunos años y requeriría de una adecuada gestión de la comunicación, tanto interna como externa, para contribuir al logro de las metas planteadas. Para este posible escenario, el presente trabajo plantea los lineamientos de un plan estratégico de comunicación a ser implementado por el Estado peruano. Esta propuesta se basa en el análisis crítico de las acciones comunicacionales entre los años 2014 y 2017, en los cuales se ejecutó el Programa País. A partir de entrevistas a actores relevantes y la revisión de documentos internos y públicos, se concluyó que la estrategia estuvo limitada a la comunicación interna y que las acciones hacia grupos externos fueron mínimas, por una decisión basada en que el acercamiento a la OCDE no garantizaba la deseada invitación. En un eventual proceso de adhesión, en cambio, sí convendría desplegar una comunicación estratégica, oficializar el plan de comunicación y formalizar el equipo responsable, para actuar de manera planificada y llevar el mensaje a todos los públicos de interés.

ABSTRACT

Peru has expressed its desire to become a full member of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Therefore, the government has promoted an approach through various actions, such as the implementation of the Country Program, with positive results. Thus, there is a possibility in the near future that the organization makes an invitation to start an accession process, which would involve the definition of a roadmap that Peru would have to fulfill, in order to achieve member status. This process would take some years and would require appropriate communicational management, both internal and external, to contribute to the achievement of the established goals. For this possible scenario, this paper sets out the guidelines of a strategic communication plan to be implemented by the Peruvian Government. This proposal is based on the analysis of the communicational actions developed between 2014 and 2017, period when the Country Program was implemented. Based on interviews with relevant actors and the review of internal and public documents, it was concluded that the strategy was limited to internal communication and that actions towards external groups were minimal, because of a decision based on the fact that the approach to the OECD did not guarantee the desired invitation. In an eventual accession process, however, it would be convenient to deploy a strategic communication and to formalize not only the communication plan but also the responsible team, in order to work in a planned manner and get the message to all stakeholders.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Estado de la cuestión.....	3
2. Problema de Investigación	4
3. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación	6
4. Metodología y técnicas de la investigación	7
CAPÍTULO I: APROXIMACIONES CONCEPTUALES	9
1. Comunicación gubernamental.....	9
2. Comunicación estratégica	12
3. Opinión pública.....	18
4. Teorías de la comunicación	21
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MANEJO COMUNICACIONAL DURANTE EL PROGRAMA PAÍS	23
1. La OCDE y el Programa País de la OCDE en el Perú	23
1.1. Sobre la OCDE	24
1.2. Importancia y beneficios de la vinculación con la OCDE para el Perú	30
1.3. Las posibilidades del Perú: fortalezas y desafíos.....	33
1.4. El Programa País de la OCDE en el Perú	37
2. Análisis del manejo comunicacional en torno al Programa País (2014-2017) ...	41
2.1. Descripción del manejo de la comunicación.....	42
2.2. Equipo responsable de la comunicación	46
2.3. Grupos de interés	48
2.4. Mensajes clave	53
2.5. Acciones de comunicación.....	55
2.6. Resultados	57
CAPITULO III: ALCANCES PARA UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ANTE UN EVENTUAL PROCESO DE ADHESIÓN	59
1. Introducción	60
1.1. Consideraciones generales	60
1.2. Alcance de la estrategia.....	61
1.3. Equipo responsable	62

2. Plan estratégico de comunicación.....	65
2.1. Objetivos	65
2.2. Grupos de interés	67
2.3. Mensajes clave	69
2.4. Acciones y herramientas de comunicación	72
2.5. Metas e indicadores.....	76
2.6. Cronograma.....	80
2.7. Presupuesto	81
3. Ejemplo práctico de campaña de comunicación externa	83
3.1. Descripción	83
3.2. Productos comunicacionales	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	99

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis pretende ser un aporte para encontrar oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la comunicación en el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) en el marco de estrategias político-diplomáticas concretas que apunten al cumplimiento de objetivos de política exterior específicos.

Para tal fin, se presenta un análisis del trabajo comunicacional¹ desarrollado en el marco del proceso de acercamiento o vinculación² del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), desde 2014 —año del inicio del Programa País de la OCDE en el Perú— hasta inicios de 2017.

A partir de las buenas prácticas y oportunidades de mejora encontradas, se esboza recomendaciones para el diseño de una estrategia comunicacional del Estado peruano ante un escenario en el cual el Perú inicie un proceso de adhesión como miembro pleno a la OCDE, tras una invitación de este organismo internacional.

Un hito a destacar en las relaciones Perú - OCDE, es el lanzamiento de un Programa País de dos años en diciembre de 2014. Este programa es un mecanismo de la OCDE que apunta a mejorar el bienestar de los ciudadanos del país en cuestión, a través de la implementación de reformas de Estado.

Si bien el Programa País no es un mecanismo de incorporación, su exitosa ejecución ha permitido un mayor acercamiento del Perú a la OCDE, en beneficio de su objetivo nacional de adherirse como miembro pleno de la organización.

¹ Este estudio pone énfasis en la comunicación externa, sin dejar de lado en su análisis a la comunicación interna, entendida en este trabajo como la que se produce dentro de la institución o instituciones involucradas en los esfuerzos por lograr un acercamiento a la OCDE y una eventual invitación.

² Es pertinente hacer una distinción entre los términos "adhesión" y "vinculación" usados en este trabajo. El primero se refiere al ingreso de un nuevo miembro pleno a una organización, asociación o tratado; el segundo, a un acercamiento político o diplomático entre dos actores, que no implica una adhesión.

Cabe indicar que no se trata del único mecanismo de vinculación del Perú con el referido ente internacional —la relación es previa a dicho programa—, pero ha sido el principal reactivador de la agenda de reformas hacia la adopción de estándares de la organización.

Otro hecho importante se produjo el 16 de diciembre de 2015, día en que el Poder Ejecutivo peruano, mediante Decreto Supremo 086-2015-PCM, declaró de interés nacional las acciones, actividades e iniciativas desarrolladas en el marco del proceso de vinculación del Perú con la OCDE y de la implementación del Programa País.

Además, el referido decreto dispuso la creación de la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente para promover las acciones de seguimiento del referido proceso, compuesta por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el MRE, recayendo en este último la Secretaría Técnica de dicha comisión y el rol de enlace del Perú con la OCDE.

Este trabajo se estructura en tres capítulos. El primero de ellos propone un marco teórico que contribuye a una contextualización dentro de una determinada corriente comunicacional y a la comprensión de los conceptos y términos utilizados. El segundo capítulo comienza describiendo a la OCDE, sus programas y mecanismos —como el Programa País—, y su relación con el Perú, para terminar presentando un análisis del manejo de la comunicación interna y externa en el marco del proceso de acercamiento. El capítulo tercero plantea alcances y recomendaciones para el desarrollo de una estrategia de comunicación ante un escenario en el cual el Perú sea invitado a un proceso de adhesión a la OCDE. Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

1. Estado de la cuestión

En la base de datos de tesis de Grado de la Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar", no existen investigaciones que propongan una estrategia de comunicación del MRE para la adhesión del Perú a una organización internacional. Sin embargo, se ha identificado dos trabajos que realizan una aproximación similar a la pretendida en esta tesis: determinar la práctica de una comunicación estratégica dentro de Cancillería.

El trabajo más reciente es la tesis titulada "Estrategia de comunicación utilizada por la Cancillería durante el conflicto del Cenepa y las negociaciones de paz con Ecuador, los años 1995-1998" (Mochizuki, 2016), donde la autora analiza la estrategia comunicacional del MRE en el contexto del conflicto del Cenepa y concluye que dicha estrategia —que se fue mejorando y adaptando a las necesidades de las diferentes etapas del conflicto— fue fundamental para cumplir con el objetivo nacional y de política exterior de poner fin a la controversia limítrofe de más de un siglo de duración, mediante el Acuerdo Global y Definitivo de Paz. Tanto los aspectos positivos como negativos de la estrategia comunicacional estudiada por Mochizuki, así como los resultados finales de la misma, han servido de referencia para evaluar el manejo comunicacional del MRE durante el Programa País, además de comprobar si se presenta una tendencia entre una buena gestión comunicacional y un correcto cumplimiento de los objetivos.

La segunda investigación es la tesis "La construcción de una opinión pública a partir de las acciones de la Cancillería en el marco del proceso ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya" (De Jesús, 2015), la cual investiga la estrategia comunicacional desplegada por el MRE, en torno a la controversia de delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la CIJ y los efectos de esta en la opinión pública. Según la autora, la estrategia de comunicación permitió la construcción de una opinión pública y logró establecer un clima de unidad nacional en un contexto de tensión política. Este trabajo ha servido también como

referencia para la evaluación de las acciones de comunicación realizada en la presente investigación.

En resumen, los referidos trabajos académicos abordan el tema comunicacional, desde una perspectiva similar a la buscada en diferentes ejes de acción de Cancillería, por lo cual, constituyen una base sólida sobre la cual construir la presente investigación. Ésta busca aportar un elemento nuevo en el ámbito académico, al no haberse estudiado antes el aspecto comunicacional de los esfuerzos del MRE y el Estado peruano por contribuir al ingreso del Perú a una organización internacional.

Esta situación resulta una oportunidad para ampliar el espectro de la investigación y el conocimiento que se tiene sobre el tema de la gestión de la comunicación en el MRE en sus diferentes áreas de trabajo, utilizando de manera oportuna la información ya existente al respecto.

2. Problema de Investigación

Para cumplir eficientemente su rol de ente rector y ejecutor de la política exterior peruana, el MRE requiere aplicar un enfoque multidisciplinario en su quehacer diario. Una dimensión importante la constituye la disciplina comunicacional —entendiendo en este caso el término "disciplina", como una facultad o ciencia que aplica el MRE durante su labor, por ejemplo, ciencias jurídicas, ciencias de la comunicación, etc.—. Aquí, la comunicación estratégica —definida como la que se realiza de manera planificada, con objetivos, metas, acciones, etc.— debiera ser una práctica constante en Cancillería, no solo al momento de ejecutar su función de representación del país en el exterior, sino para contribuir al cumplimiento de las políticas y objetivos nacionales a nivel interno, que conlleven al bienestar y la unidad de los peruanos. Para ello, la comunicación con la ciudadanía y la sociedad civil debe ser estratégica, transparente y fluida.

Sin embargo, el MRE afronta tantos procesos y ejecuta tantas acciones simultáneamente, que en muchas de ellas suele actuar, en el ámbito comunicacional, de manera poco planificada y reactiva, por ende, no estratégica. En este sentido, De Jesús (2015) señala que el área de prensa del MRE desempeña un rol ambiguo, lo que le impide brindar información de manera estratégica a la ciudadanía y medios de comunicación y consolidar lazos con estos últimos.

Asimismo, Mochizuki (2016) sostiene que el funcionamiento rígido y jerárquico de las instituciones públicas propicia condiciones para la "incomunicación" intrainstitucional e interinstitucional. Es decir, el entendimiento entre la institución (emisor del mensaje) y la prensa y ciudadanía (receptores del mensaje) no es el adecuado, por lo cual no se logra una correcta comunicación.

La evaluación de la gestión comunicacional realizada en la presente investigación ha contribuido a conocer el nivel de conexión entre el MRE, por un lado, y los medios de comunicación y la ciudadanía, por el otro.

Es pertinente mencionar que la gestión de la política exterior peruana está alineada a los objetivos e intereses nacionales. Por ello, en el planeamiento estratégico de la Cancillería, las políticas sectoriales se desprenden de las nacionales, poniendo énfasis en las que se encuentran vinculadas a temas de política exterior o internacionales.

En este orden de ideas, es de vital importancia para el MRE desplegar todos los esfuerzos necesarios para la contribución a la adhesión del Perú a la OCDE, bajo el entendido de que se trata de un objetivo de interés nacional. Un aspecto importante de toda acción de política exterior consiste en contar con una adecuada gestión de la comunicación, para coadyuvar a una correcta recepción de los mensajes clave en los públicos de interés, manejar oportunamente los temas sensibles y, en consecuencia, contar con una opinión pública favorable.

Por ello, es relevante conocer cómo se dio el manejo de la comunicación en el Programa País, para identificar oportunidades de mejora a aplicar en la gestión comunicacional futura. En un escenario en el cual el Perú sea invitado a iniciar el proceso de adhesión como miembro pleno a la OCDE, será fundamental contar con una estrategia de comunicación que acompañe tal proceso y contribuya a su ejecución satisfactoria. El tema comunicacional acarrea una aun mayor importancia si se considera que, como se mencionó anteriormente, las acciones orientadas al acercamiento del Perú a la OCDE fueron declaradas de interés nacional.

En tal sentido, el presente trabajo propone una serie de alcances y recomendaciones para el diseño y ejecución de una estrategia comunicacional que sirva de base para un proceso de incorporación del Perú a la OCDE.

3. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación

El objetivo general de esta investigación está orientado a analizar el manejo de la comunicación interna y externa, en torno al proceso de acercamiento a la OCDE, entre los años 2014 y 2017, con la finalidad de obtener hallazgos que inspiren una propuesta de estrategia comunicacional del Estado peruano para un eventual proceso de adhesión plena del Perú a la referida organización internacional.

También se busca, de manera más específica, identificar y describir aspectos de la realidad que puedan ser utilizados como mensajes de la estrategia comunicacional, como los beneficios e importancia para el Perú del proceso de vinculación y de una posible adhesión —las mejoras en las políticas públicas que redunden en una mejor calidad de vida de los ciudadanos—, así como describir a la OCDE y a sus programas y mecanismos. Todo ello es de suma utilidad para la gestión de la comunicación tanto interna como externa.

Para alcanzar el objetivo de investigación, necesitamos plantearnos la siguiente pregunta: ¿En qué consistió el trabajo en materia de comunicación implementada en el marco de las acciones de acercamiento del Perú a la OCDE, entre los años 2014 y 2017? Asimismo, cabe preguntarnos qué es la OCDE, cuáles son los beneficios e importancia para el Perú del proceso de vinculación y adhesión al organismo, y qué aspectos positivos y negativos se pueden rescatar del manejo comunicacional, que permitan proponer alcances para una estrategia de comunicación ante un eventual proceso de incorporación.

La presente investigación pretende demostrar que el manejo comunicacional de la Cancillería en el marco de la vinculación del Perú a la OCDE, entre los años 2014 y 2017, careció de planificación y estructuración; es decir, no hubo comunicación estratégica sino acciones de comunicación básicas, debido a diversos factores, como la inexistencia de una invitación para ingresar al organismo y la escasez de recursos —tanto económicos como humanos—.

Asimismo, se busca encontrar indicios que permitan concluir que, a diferencia del proceso de acercamiento analizado (2014-2017), un eventual proceso formal de adhesión del Perú a la OCDE estaría cargado de mayores responsabilidades y complejidades que aumentarían sobremanera la importancia y la necesidad del Estado de contar con una estrategia comunicacional, para lograr los objetivos planteados.

4. Metodología y técnicas de la investigación

Esta investigación es cualitativa, con métodos descriptivo y analítico. Primero, se describirá el manejo de la comunicación interna y externa en el marco de las acciones de vinculación del Perú con la OCDE, para luego efectuar un análisis crítico del trabajo en materia de comunicación. Esto permitirá obtener un balance de las acciones de comunicación durante el proceso, a partir del cual proponer una estrategia comunicacional para un eventual proceso de adhesión.

La presente tesis es de tipo cualitativo, ya que se basa en el estudio específico de la efectividad del manejo de la comunicación, a través del análisis de fuentes documentales y directas. En esta línea, la técnica empleada en esta investigación es el recojo de información, a través de herramientas como el análisis documental (fuentes secundarias) y entrevistas (fuentes primarias).

En tal sentido, cabe destacar la valiosa información brindada por funcionarios del Servicio Diplomático del Perú en base a su exquisita experiencia como parte del equipo del MRE que tuvo a cargo la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial para el acercamiento del Perú a la OCDE. Se trata del Consejero José Marcos Rodríguez Chacón y la Primera Secretaria Elizabeth Rocío Flores Díaz, quienes brindaron cuantioso tiempo para las importantes entrevistas sin las cuales no hubiera sido posible desarrollar con éxito este trabajo, por lo cual se les extiende un especial agradecimiento. Gran parte de la información de los capítulos segundo y tercero proviene de estas entrevistas.

En cuanto a las fuentes secundarias, se realizó una revisión y análisis de documentos relacionados al tema, tales como información proveniente de libros, normas legales, informes públicos, artículos de periódicos, revistas y sitios web, así como documentos internos de cancillería, como ayudas memoria, discursos, actas, informes, cables, etc.

CAPÍTULO I: APROXIMACIONES CONCEPTUALES

El presente capítulo tiene como finalidad proporcionar al lector un marco teórico que coadyuve no solo a una contextualización dentro de una determinada corriente comunicacional, sino también a la comprensión de los conceptos y términos utilizados en esta investigación, a fin de evitar caer en una posible ambigüedad o confusión a raíz de los diferentes significados, denotaciones y connotaciones que pueden ser atribuidos a ciertos conceptos o términos. Es decir, se busca situarlo dentro de un marco conceptual preciso y definido, que permita una lectura fluida, además de clara, de los siguientes capítulos.

El primer apartado define el concepto de "comunicación gubernamental" y explica las razones por las cuales se ha considerado pertinente utilizarlo como marco de la presente investigación. En el punto número dos, se destaca la importancia del carácter estratégico de la comunicación institucional, así como los elementos involucrados en la adecuada ejecución de la comunicación estratégica, como por ejemplo, el plan estratégico de comunicación. En el tercer subtítulo, se presentan algunas definiciones de "opinión pública", en un intento por delimitar un término sobre cuyo significado no existe consenso. Por último, el apartado final introduce brevemente las teorías de la comunicación en las que se enmarca este trabajo.

1. Comunicación gubernamental

El enfoque de la presente investigación se circunscribe en el concepto de "comunicación gubernamental", distinguiéndola de la "comunicación social". Para este fin, utilizaremos las definiciones de Jorge Bravo, quien afirma que si bien ambos términos suelen ser empleados como semejantes, estamos ante dos formas de comunicación con objetivos distintos: «La comunicación gubernamental se refiere a la información que emiten las dependencias con fines informativos, pero sobre todo de promoción institucional o personal. Así, aunque se parecen y por lo

general suelen confundirse, no es lo mismo la comunicación social que la gubernamental» (Bravo, 2009, pág. 45).

La diferencia fundamental radica en que «la comunicación social sirve a los intereses ciudadanos y en este sentido tiene semejanzas con el periodismo; en cambio, la comunicación gubernamental persigue la persuasión de los individuos y está más cerca de la propaganda e incluso de las campañas electorales» (Bravo, 2009, pág. 45). En este sentido, la estrategia comunicacional a la que nos referimos en esta investigación, está enmarcada en lo que Bravo entiende como comunicación gubernamental: una estrategia que busca promocionar el trabajo de una institución pública y persuadir a los ciudadanos para obtener su aprobación y apoyo masivo.

En la misma línea, Franco Delle Donne señala que la comunicación gubernamental busca aumentar el apoyo de la ciudadanía a las decisiones y políticas de un gobierno, a través de una serie de estrategias comunicacionales, durante un periodo extenso que coincide con determinada administración gubernamental (Delle Donne, 2010, pág. 231).

Adicionalmente, María José Canel complementa lo ya señalado. Sostiene que la comunicación gubernamental pone énfasis en «el conjunto de reglas (principios) y procedimientos (aplicaciones específicas) de la comunicación persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir el poder y realizar el bien público» (Canel, 1999, pág. 76). Es pertinente reiterar que el fin último de la adhesión ciudadana conseguida mediante la persuasión es lograr el bienestar de los ciudadanos.

Mario Riorda comparte estas definiciones al afirmar que la comunicación gubernamental es «un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos y orientaciones a un amplio número de personas,

para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas» (Riorda, 2006, pág. 34). Riorda esboza además una delimitación de los actores que forman parte de la comunicación gubernamental y hace alusión a la necesidad de instruir a los receptores de los mensajes con la finalidad de que les lleguen apropiadamente y se pueda implementar correctamente las políticas que apuntan al bien común:

(...) cuando se habla aquí de comunicación gubernamental, se hace referencia a la comunicación de los gobiernos ejecutivos, sin distinción de niveles (nacional, regional, provincial, local, etc.) o actores dentro de ese poder, y excluyendo por cierto a todo lo que sea sector público no gubernamental, como gran parte de las empresas públicas, por caso. Desde el lenguaje político, y en especial el gubernamental, se articula y confirma todo lo que es político, lo deseado y lo indeseado, y aunque se asume con mucha cautela por los potenciales abusos, no descrea de la posibilidad de crear condiciones apropiadas para cumplir una función de poder de enseñanza, siempre con la idea racionalizar la comunicación como soporte para la implementación de sus políticas (Riorda, 2006, pág. 34).

Cabe resaltar la mencionada "función de enseñanza", pues para que el MRE pueda cumplir sus objetivos institucionales y de política exterior, así como ejecutar exitosamente sus programas y proyectos, es importante que tanto la ciudadanía en general como la opinión pública y el sector empresarial comprendan lo mejor posible los diversos y complejos temas concernientes al sector relaciones exteriores.

Asimismo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) propone un Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado: «(...) el aporte fundamental del Modelo general de comunicación pública es su comprensión de la comunicación y la información como bienes colectivos que deben estar al alcance de todos los integrantes de una sociedad o de un grupo, para lo cual propone instrumentalizar la movilización social» (USAID, 2004, pág. 23).

Para finalizar, cabe mencionar la importancia que la comunicación gubernamental, así como la institucional en general, ha adquirido en los últimos años, como una política imprescindible (más que una mera herramienta) en las organizaciones públicas y privadas, para gestionar eficientemente diferentes proyectos e iniciativas, como por ejemplo, el proceso contencioso entre Perú y Chile. En esta línea, Borja Puig de la Bellacasa asegura que «la comunicación ha pasado de ser un instrumento a ser una política sustantiva, que como tal, debe tener su propia doctrina y enseñanza. La función de la comunicación debe situarse en el más alto nivel jerárquico de la organización (...)» (Puig de la Bellacasa, 2008, pág. 20). Ahondaremos en ello en el siguiente apartado.

2. Comunicación estratégica

Si bien en el pasado la comunicación era considerada dentro de las instituciones como un ámbito de menor importancia y una práctica accesorio, recientemente ha ganado gran relevancia en el quehacer institucional, como se puede observar en el párrafo precedente, a tal punto que el concepto de DirCom (Director de Comunicación) se ha abierto campo, sobre todo en las grandes empresas. Inclusive, muchas compañías transnacionales cuentan hoy en día con vicepresidencias regionales de comunicación. Este hecho ilustra sobre la importancia que actualmente se ha otorgado a la comunicación organizacional, realidad presente no solo en el sector privado, sino también en instituciones públicas.

Un autor que analiza la importancia de la comunicación organizacional es Andrés Aljure Saab, quien parte de la necesidad de una gestión profesional de la comunicación: «Toda organización, proyecto y persona, sean de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, requieren de la interacción con “públicos” de diferente índole para lograr sus objetivos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de comunicación de la organización” o

“comunicación organizacional”» (Aljure Saab, 2015, pág. 19). En el mismo sentido, Pedro Farías, Francisco Paniagua y Sergio Roses sostienen que «desde hace años, la comunicación en y desde las empresas se considera un factor de gran importancia, que ha ido ganando peso y dinamismo, hasta hacerse cada vez más compleja y estratégica”» (Farias, Paniagua, & Roses, 2010, pág. 1).

Como veremos más adelante, es importante que dicha gestión comunicacional se realice de manera estratégica y planificada, lo que viene a denominarse "comunicación estratégica". En esa línea, Luis Moreno señala que

(...) no es posible concebir una organización sin la comunicación. El proceso de comunicación se da todos los días no importa la actividad que se desempeñe. Los procesos de interacción y de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación. En los tiempos actuales, de cambios vertiginosos, se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante esos cambios (Moreno, 2009, pág. 7).

Sobre la actual importancia de la gestión comunicacional en las instituciones, Francisca Morales y Ana M^a Enrique aseguran que

(...) en toda organización prolifera gran cantidad de informaciones, mensajes y señales que implican movimientos y cambios permanentes en el desarrollo de su actividad. Es así como el tráfico de las comunicaciones va ganando terreno, por lo que resulta imprescindible implantar orden y control sobre todas ellas y prever la desorganización o entropía que la falta de una gestión eficiente de las comunicaciones pueda producir. Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, cada vez más, tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran (Morales & Enrique, 2007, pág. 84).

Si bien se ha producido un aumento gradual de la importancia que las organizaciones otorgan a la comunicación, muchas de ellas aún no las aplican de manera estratégica tanto a nivel global como en proyectos específicos. En los

últimos años, la comunicación ha sido empleada por las instituciones como una mera herramienta, por obligación y necesidad, pero de manera reactiva y con objetivos limitados. En este sentido, Miguel Antezana afirma que

[a] pesar de habersele dado un mayor peso a “la estrategia”, esta ha sido limitada para un uso exclusivo de los niveles directivos, dejando a los subordinados cumplir un papel netamente ejecutor. La comunicación juega en este contexto un papel integrador que permite la simplificación o “aplanamiento” de las estructuras organizacionales y abre el camino para hacer a todos los niveles partícipes tanto de la estrategia como de la comunicación (Antezana, 2012, pág. 115).

Cuando en esta investigación nos referimos a "estrategia comunicacional", hacemos alusión a la comunicación estratégica y, por ende, al concepto de "plan estratégico de comunicación" (PEC), entendido como una herramienta de gestión comunicacional que coadyuva al cumplimiento de los objetivos institucionales o de un proyecto, en base a la noción de comunicación estratégica.

Para Aljure, la «(...) forma de estructurar dicha gestión [comunicacional], con lógica, coherencia, propósito y efectividad es a través de la elaboración de planes estratégicos de comunicación» (Aljure Saab, 2015, pág. 19). Este autor señala que la planeación estratégica de comunicación es un proceso cuyo resultado es un documento denominado PEC, el cual, independientemente del formato que tenga, contiene diversos aspectos, tales como el análisis de la situación y diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos objetivos, mensajes clave a dirigirse a los públicos definidos, canales y medios a utilizarse para la transmisión de mensajes, acciones y actividades a implementarse para transmitir los mensajes establecidos y cronogramas, presupuesto e indicadores (Aljure Saab, 2015, págs. 77-78). Los aspectos mencionados apuntan al cumplimiento de los objetivos de comunicación propuestos en base al diagnóstico de comunicación. Según Moreno, los elementos de la gestión de la comunicación son la investigación, la interpretación y análisis, el diseño estratégico, la dirección y gestión, la integración, y la evaluación y control (Moreno, 2009, pág. 17).

La gestión profesional de la comunicación, efectuada a través de los PEC, se aplica, de acuerdo al nivel de necesidad, no solo a la institución en general, sino también a proyectos, programas y procesos, como por ejemplo, la vinculación del Perú a la OCDE. Así lo entiende Aljure:

Además de que podamos tener un PEC para toda una organización, que se plantea normalmente para un tiempo de tres a cinco años, también podemos tener PEC definidos para periodos de distinta duración, como un mes, seis meses o un año por mencionar algunos. Y, a su vez, desde el PEC global de la organización, se pueden derivar también otros subplanes de comunicación para proyectos o necesidades más pequeñas» (Aljure Saab, 2015, pág. 78).

En el ámbito de la gestión pública, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), en su Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico, dispone que las entidades públicas deben contar con un Plan Estratégico Institucional (PEI), con una duración de tres años, y un Plan Operativo Institucional (POI), con una duración de un año (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016, pág. 19). En este sentido, del PEI se pueden desprender PEC globales a largo plazo, mientras que el POI puede servir como base para PEC más específicos o subplanes, con una duración menor —es importante que los objetivos de los planes de comunicación estén siempre alineados a los objetivos institucionales—.

Sin embargo, en el caso de los PEC, los plazos son solamente referenciales, ya que dependerá de la complejidad de la organización o del proyecto en cuestión. En el caso analizado en la presente investigación, por ejemplo, tenemos el Programa País del Perú, que tuvo una duración formal de dos años —aunque continúan los trabajos para el mismo luego de su culminación— y, ante una eventual invitación de la OCDE para la adhesión del Perú, se tendría que cumplir una hoja de ruta de aproximadamente cuatro años. En estos casos, las estrategias

de comunicación específicas deben tener la misma duración de cada proceso y estar alineadas al PEC global del MRE.

Esto quiere decir que los objetivos de estos subplanes de comunicación deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos de la estrategia global de comunicación de la institución. A su vez, el plan y los subplanes comunicacionales deben apuntar al logro de los objetivos de política exterior del MRE y del país, plasmados en el PEI y el POI. En la misma línea, Aljure sostiene que la comunicación organizacional no es en sí misma un fin, sino un medio para alcanzar la estrategia organizacional, para lo cual se hace necesario un pleno conocimiento y un buen entendimiento de los detalles que identifican a la institución y su entorno. Moreno destaca la importancia de contar con una estrategia de comunicación:

(...) resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación que deje atrás los viejos moldes comunicativos e informativos, además, que los procesos de comunicación se conviertan en verdaderas estrategias dinámicas que sean capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia para transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización (Moreno, 2009, pág. 7).

Es pertinente distinguir la planeación estratégica de la comunicación del PEC. Como se mencionó, este último es un documento u hoja de ruta que se genera como resultado tangible de la primera. La planeación, en cambio, tiene una condición intangible, pues viene a ser, según Aljure, «un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación» (Aljure Saab, 2015, pág. 77).

En otras palabras, la planeación estratégica de comunicación es la acción propiamente dicha de diseñar el plan, mientras que el PEC es el escrito en el que esquemáticamente se precisan los detalles necesarios, producto de la planeación, para cumplir con determinados objetivos comunicacionales. En palabras de Moreno,

un plan estratégico de comunicación debe tener su origen en el plan general de la organización para que todo el modelo conceptual de la organización sea presentado a sus integrantes y lograr su difusión, aceptación e interiorización. La planeación estratégica de la comunicación debe enfocarse en la comunicación efectiva del modelo para lograr que la misión y la visión sean compartidas, luego, entonces, deben utilizarse todos los niveles y tipos de comunicación existentes (Moreno, 2009, pág. 16).

A partir de lo señalado anteriormente, se entiende por "comunicación estratégica" un proceso mediante el cual se utiliza la comunicación con el fin de cumplir determinados objetivos —bien institucionales, bien de un proyecto o programa específico—, pero no de manera improvisada ni reactiva, sino a través de una planeación que conlleve a un plan estratégico que implique la definición de objetivos, en base a un diagnóstico previo, y un mapeo de todos los aspectos y acciones necesarios para el cumplimiento de las metas planteadas.

De este modo, se cuenta con una planificación para un determinado periodo, en el cual están previstas las acciones a realizarse. Es decir, todo —en la medida de lo posible— está programado y parametrado: hasta la preparación para situaciones futuras imprevistas. Al respecto, Miguel Antezana apunta que

no hay (o no debe haber) estrategia sin comunicación, ni comunicación sin estrategia. La comunicación no planificada, sin estrategia, sin un análisis acompañado de los debidos elementos, genera resultados pero muchas veces no deseados o generan a su vez una nueva coyuntura que requerirá la aplicación de una nueva "estrategia de comunicación". Por su parte, la estrategia necesita —así sea en su mínima expresión— de la comunicación para formularse, existir, reformularse, transmitirse y retransmitirse. No

es posible trabajar solo con una de ellas sin depender de la otra (Antezana, 2012, págs. 113-114).

En tal sentido, en palabras del autor, la comunicación es de por sí estratégica y la estrategia sin comunicación es unilateral y conflictiva, además de excluyente (Antezana, 2012, pág. 112). Por su parte, Moreno define la comunicación estratégica como «(...) aquella cuyo objetivo es vincular la parte conceptual de la organización, constituida por la misión, visión, valores, objetivos, con la parte operativa para lograr una visión compartida. Para lograr esa vinculación efectiva se requiere de una adecuada gestión de los procesos que intervienen en la comunicación» (Moreno, 2009, pág. 16).

3. Opinión pública

"Opinión pública" es un término sumamente utilizado diariamente en diversos ámbitos, como por ejemplo, en los medios de comunicación, en el uso coloquial o en el espectro académico. Inclusive, frecuentemente se publican encuestas de opinión pública, orientadas a dar a conocer el pensamiento y el punto de vista de determinados públicos y de la ciudadanía en general, respecto a temas o hechos específicos.

No obstante su proliferado uso, no existe una sola definición de "opinión pública". Por el contrario, los diferentes autores no han logrado ponerse de acuerdo en tal cuestión, por lo cual es posible encontrar un sinnúmero de definiciones. Elisabeth Noelle-Neumann sostiene, en ese sentido, que «generaciones de filósofos, juristas, historiadores, politólogos e investigadores del periodismo se han tirado de los pelos intentando formular una definición clara de la opinión pública» (Noelle-Neumann, 1993), a tal punto que el término ha acabado siendo ambiguo. Es por ello que resulta importante precisar qué se entiende por "opinión pública" en la presente investigación.

Para llegar a una aproximación de "opinión pública", Noelle-Neumann (1993) parte de dos definiciones: la opinión pública como racionalidad y la opinión pública como control social. La primera «contribuye al proceso de formación de la opinión y de toma de decisiones en una democracia», mientras que la segunda cumple un rol de «promover la integración social y garantizar que haya un nivel suficiente de consenso en el que puedan basarse las acciones y las decisiones» (1993). La autora señala que, por un lado, la opinión pública como proceso racional implica la exigencia de que el gobierno considere las diferentes posiciones sobre los asuntos públicos, así como la preocupación de que el Estado, el poder económico o los medios de comunicación intervengan en el proceso de formación de la opinión, mediante la manipulación.

Por el otro lado, asegura que la opinión pública como control social apunta a alcanzar un consenso social en cuanto a los valores y los objetivos comunes (Noelle-Neumann, 1993). Este concepto abarca el punto del poder de la opinión pública: apunta que dicho poder es tan grande que no puede ser ignorado ni por el gobierno ni por la sociedad civil. Tal poder, señala, tiene su sustento en la amenaza de aislamiento por parte de la sociedad contra el gobierno y los individuos que se desvíen o pretendan ignorar a la opinión pública. Una diferencia importante entre ambas definiciones radica en el nivel de información y la calidad de los argumentos de los ciudadanos que intervienen:

El concepto de una opinión pública racionalmente configurada se basa en la idea de un ciudadano informado y capaz de formular argumentos razonables y de realizar juicios correctos. Este concepto se centra en la vida política y en las controversias políticas. La mayor parte de los autores que emplean este concepto reconocen que sólo un pequeño grupo de ciudadanos informados e interesados participa realmente en esas discusiones y juicios. Pero el concepto de la opinión pública como control social afecta a todos los miembros de la sociedad (...) [y] no tiene en cuenta la calidad de los argumentos. El factor decisivo es cuál de los dos bandos de una controversia tiene la fuerza suficiente como para amenazar al bando contrario con el aislamiento, el rechazo y el ostracismo (Noelle-Neumann, 1993).

Es decir, mientras la primera definición limita el alcance de opinión pública a un grupo reducido de personas que cuentan con alto nivel de información y argumentos, la segunda incluye a todos los ciudadanos.

Por su parte, Fermín Bouza distingue dos conceptos de opinión pública: el concepto jurídico-político, en el que actúa bien como legitimadora de la democracia bien como mecanismo opresivo, y el concepto sociológico, referido a las encuestas de opinión pública (Bouza, 2004, pág. 1). En este sentido, Bouza señala que la

(...) tradición jurídico-política ha oscilado entre una concepción legitimadora de la democracia (“régimen de opinión”: garantía de democracia) en la que la Opinión Pública aparece unas veces como “simple” opinión popular o general (garante de la misma democracia: es un concepto positivo) y, otras veces, como un raro fenómeno opresivo por encima de los individuos (Mill, Tönnies – que le llama “fuerza extraña”) y muy negativo. La tradición sociológica nace alrededor de la emergencia de las encuestas y de la Public Opinión Quarterly (1937) (Bouza, 2004, pág. 1).

Es decir, desde el punto de vista de este autor, en el concepto jurídico-político existe una diversidad de ideas y perspectivas sobre el término, «sólo unida por la idea de que las encuestas y la “auténtica” Opinión Pública tienen poco que ver» (Bouza, 2004, pág. 1). Dicha concepción se opone a la concepción sociológica en el sentido que considera que las técnicas de las encuestas no son útiles para conocer la opinión pública.

Sin perjuicio de la validez de todas las definiciones de "opinión pública" descritas, la utilización del término en la presente investigación se aproxima al concepto de opinión pública como racionalidad de Noelle-Neumann y a la tradición jurídico-política aludida por Bouza. Esto quiere decir que cuando hablemos de opinión pública nos referiremos no solo a la contribución al proceso de formación de la opinión y de toma de decisiones en la democracia peruana por parte de un grupo

de ciudadanos altamente informados que participa en las discusiones, sino también al carácter legitimador de la democracia u opresor que la opinión pública puede llegar a tener, dependiendo de las circunstancias. En el mismo sentido, cuando hablemos de opinión pública no nos referiremos al punto de vista de todos los ciudadanos, ni tampoco a las técnicas de encuestas de opinión.

4. Teorías de la comunicación

Como se mencionó previamente, el objetivo de la comunicación gubernamental es lograr la adhesión ciudadana a través de la persuasión y recursos psicológicos. Sin embargo, es necesario aclarar que la presente investigación no se desarrollará en el marco de la teoría de la aguja hipodérmica de Harold Laswell (1902-1978), también conocida como teoría de la bala mágica. Este modelo de comunicación sostiene que los medios inyectan sus mensajes directamente en los cerebros de una audiencia pasiva que es inmediatamente afectada por los mensajes, los cuales influyen automáticamente y de manera homogénea y generalizada en las masas, fácilmente manipulables y que se encuentran en un estado de aislamiento y enajenación (Mattelart & Mattelart, 1997, pág. 28).

Este trabajo se desenvuelve más bien bajo los conceptos de modelos de comunicación posteriores, como la teoría de los efectos de los medios y la teoría del doble flujo de la comunicación o *two-step flow*. Esta última nació en base a una investigación del sociólogo Paul Lazarsfeld (1901-1976), cuyos hallazgos lo llevaron a postular

(...) la existencia de líderes de opinión, personas que, por estar más expuestas a los medios que la mayoría, influyen de manera directa al grupo que está en contacto con ellas (...). En una primera etapa o escalón todas las personas recibimos el flujo de comunicación de los medios masivos, pero es en la segunda etapa o escalón donde formamos definitivamente nuestra opinión, en relación a la persona que reconocemos como líder de opinión (Pelosio & Natta, 2008, pág. 17).

El líder de opinión mencionado en esta teoría no es necesariamente alguien que aparece en los medios de comunicación, sino una persona que puede ser del entorno cercano, un especialista o experto en un tema que maneja mucha información sobre el mismo, por lo cual está más expuesto a los medios.

Si en la teoría de la aguja hipodérmica los efectos de los medios en las personas son directos y profundos, en la teoría del doble flujo de la comunicación los efectos son limitados, ya que la audiencia no es pasiva sino que, antes de formarse una opinión, se informa sobre el tema y lo que postulan los líderes de opinión: «Se habla entonces de “efectos limitados” de los medios de comunicación. (...) se percibe que la recepción siempre se realiza en el marco de una red de relaciones sociales. Aquí la comunicación interpersonal adquiere tanto o más valor que la comunicación masiva» (Pelosio & Natta, 2008, pág. 17).

De este modo, la teoría del doble flujo de la comunicación sugiere que los efectos de los mensajes en las masas no son generalizados, homogéneos, inmediatos ni mecánicos, como señala la teoría hipodérmica. Por el contrario, los medios no tienen una influencia directa en la audiencia, intervienen más bien diversos factores que producen un efecto opaco y hacen más difícil lograr la persuasión.

En otras palabras, existen factores interpersonales, psicológicos, sociales, entre otros, que ocasionan que los efectos de los mensajes sean diversos, segmentados y multipolarizados. Es decir, no estamos ante una masa pasiva y fácilmente manipulable a la cual le inyectan las ideas y opiniones, sino frente a un público crítico que tiene múltiples reacciones ante un mismo estímulo. Es en el marco de esta teoría de la comunicación en el que se circunscribe el presente trabajo.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MANEJO COMUNICACIONAL DURANTE EL PROGRAMA PAÍS

El segundo capítulo presenta inicialmente una breve descripción de la OCDE y del Programa País de la OCDE en el Perú, abarcando aspectos desde la relación histórica entre el Perú y la organización y la importancia de una eventual incorporación del país como miembro pleno, hasta el desarrollo y resultados del Programa País. En el segundo apartado del presente capítulo, se hace un análisis de las acciones de comunicación en torno al Programa País en el periodo del 2014 al 2017, que consiste en describir cómo se estructuró el manejo comunicacional desde sus diferentes componentes (responsables, públicos de interés, mensajes, acciones, etc.), además de las causas que llevaron a trabajar la comunicación de determinada manera.

1. La OCDE y el Programa País de la OCDE en el Perú

Este apartado describe los principales alcances sobre la relación histórica del Perú - OCDE y los beneficios para el país de un ingreso pleno a dicha organización. Se aborda también las potencialidades del país que han permitido un mayor acercamiento a la OCDE, materializado en un Programa País que ha significado un importante paso en la mutua vinculación. De igual modo, se hace mención de los desafíos pendientes para alcanzar los estándares de la organización. Cabe aclarar que este apartado no pretende ser exhaustivo en cuanto a la información existente respecto de la OCDE y sus programas. Lo que se busca es presentar los aspectos más relevantes para la gestión comunicacional, a fin de destacar la trascendencia del tema para el país y presentar la información a partir de la cual obtener los principales mensajes clave, a ser transmitidos a los diferentes públicos de interés, mediante las acciones definidas en una estrategia de comunicación.

1.1. Sobre la OCDE

La OCDE es un organismo internacional de carácter multilateral, con sede en París, cuya misión es, *grosso modo*, el fomento de políticas públicas a nivel mundial orientadas a la mejora del bienestar económico y social, esto es, la calidad de vida de los ciudadanos. Actualmente cuenta con 35 países miembros — que representan más del 72% de la economía mundial (Maúrtua, 2016, pág. 116)-, incluyendo a México y Chile de América Latina, y tres países que han sido invitados y se encuentran en proceso de adhesión, a saber, Colombia, Costa Rica y Lituania. Con la eventual incorporación de Colombia y Costa Rica, la representación latinoamericana en la organización alcanzaría cuatro miembros.

En tal sentido, la OCDE es «(...) la encargada de fomentar los procesos de prestación de servicios públicos, el aumento del nivel de vida de sus ciudadanos, consolidar un crecimiento económico elevado que dé lugar a un desarrollo sostenible (...)» (Maúrtua, 2016, pág. 115). En el sitio web de la organización se señala que la organización «(...) ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Trabajamos para entender qué es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Medimos la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analizamos y comparamos datos para realizar pronósticos de tendencias. Fijamos estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas» (OCDE). En este sentido, Maúrtua (2016, pág. 116) califica a la OCDE como «una de las más grandes y confiables fuentes de información estadística comparable y de datos económicos y sociales», ya que analiza las tendencias y proyecciones dentro de las economías nacionales, así como de los procesos sociales derivados que influyen en ámbitos como el comercio, el medio ambiente, los impuestos, la agricultura, entre otros.

Es válido entonces afirmar que ser miembro pleno de la OCDE o, en menor medida, participar en algunos comités sin ser miembro pleno, permite a los países

aprender mutuamente de las experiencias de los otros, de los buenos y malos resultados que hayan podido tener en la implementación de políticas públicas de diversa índole, lo que contribuye a acortar la curva de aprendizaje, sobre todo de los países en vías de desarrollo, como el Perú. Cabe indicar que los estados miembros de la OCDE comparten valores liberales, como el fomento del libre comercio y el respeto de la democracia. Todo ello debe ser incorporado en los mensajes claves de la estrategia comunicacional en un eventual proceso de incorporación.

Los ejes principales en los que se desenvuelve el accionar de la organización son, entre otros, el apoyo al desarrollo económico sostenible, el incremento del empleo y los niveles de vida, el mantenimiento la estabilidad financiera, la colaboración al desarrollo económico de otros países y la contribución al comercio mundial (Maúrtua, 2016, pág. 115). Es así que los aproximadamente 250 órganos técnicos —entre comités, grupos de trabajo y grupos de expertos, además de foros globales que incluyen a países no miembros- mediante los cuales opera la OCDE han producido cerca de 300 instrumentos legales, basados en buenas prácticas de países alrededor del mundo, en diferentes ámbitos que giran en torno a los mencionados ejes. En estos órganos suelen participar funcionarios públicos de todos los estados miembros, quienes son expertos temáticos que funcionan como bisagra entre su país y la organización, logrando una valiosa contribución de ida y vuelta, pues participan en el diseño de políticas públicas en sus países y tienen llegada a los decisores de política de cada sector, como los ministros de Estado.

Para entender la real importancia de la OCDE, es pertinente remontarse a sus orígenes: su antecesora la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) fue creada en 1948 con la finalidad de dirigir el Plan Marshall, financiado por Estados Unidos (EE. UU.), para la reconstrucción europea en el periodo posguerra; al finalizarse el periodo de reconstrucción, el éxito de la OCEE conllevó a elevarla a un plano mundial y a invitar a EE. UU. y Canadá, dando nacimiento a la OCDE en 1961 (Maúrtua, 2016, pág. 116).

Varios de los países que se unieron a la organización han experimentado mejoras notables en su economía interna: «Estados Unidos ha visto como su riqueza nacional casi se ha triplicado en las cinco décadas posteriores a la creación de la OCDE, calculada en términos de producto interno bruto per cápita. Otros países de la OCDE han visto un progreso similar, y en algunos casos incluso ha sido más espectacular» (OCDE). Lo destacable es que el nacimiento de la organización se basa en el reconocimiento por parte de los gobiernos de la interdependencia de sus economías, lo cual inició el camino hacia una nueva era de cooperación en Europa y el mundo, bajo el entendimiento, además, de que el libre comercio propicia las buenas relaciones entre los estados, alejándolos de actos inamistosos que pudieran iniciar nuevos conflictos. Esto está ligado a al carácter liberal de la OCDE, que apunta a la promoción del libre mercado, al respeto de los valores democráticos y la defensa de los derechos humanos (OCDE, 2017, pág. 4).

Con relación a los países no miembros, la OCDE mantiene una política de colaboración global con más de 60 naciones. Por ejemplo, cuenta con 14 foros globales sobre diversos ámbitos de interés económico y para el desarrollo, como por ejemplo, Biotecnología, Turismo, Finanzas, Educación, Gobernanza Pública, entre otros. Otra forma de vincularse con países no miembros es a través del Programa País de la OCDE, implementado en Marruecos, Kazajstán y Perú, en el cual ahondaremos más adelante. Asimismo, la organización tiene identificados a cinco socios claves: Brasil, China, India, Indonesia, Sudáfrica (OCDE, 2017, pág. 6). Por el momento, la OCDE no pretende incorporar a estos países debido a diferentes razones, pero estratégicamente mantiene una relación estrecha debido a la relevancia económica de cada uno de ellos, sin descartar una posible adhesión en el futuro.

1.1.1. Proceso de adhesión a la OCDE

Una característica a destacar es que la OCDE no tiene carácter de universalidad. Esto significa que la organización no pretende necesariamente tener miembros que representen a todos los estados que deseen adherirse, como es el caso de la Organización de Naciones Unidas, por ejemplo. La OCDE tiene una política de ampliación moderada, que consiste en evaluar a los países interesados que cumplan con los estándares y criterios requeridos, para calificarlos como posibles candidatos a una invitación de adhesión: «No es el tamaño sino, ante todo, la calidad de su trabajo y la aplicación de sus instrumentos jurídicos, estándares, normas y políticas a nivel internacional los que han determinado su impacto y eficacia» (OCDE, 2017, pág. 3). Un aspecto importante es que, si bien existen criterios técnicos para evaluar a los posibles candidatos, el factor político goza de cierta relevancia, debido a la discrecionalidad de la organización para aceptar nuevos miembros.

Se podría decir que en los últimos años la OCDE ha sido cada vez más rigurosa en la evaluación de los posibles candidatos. Incluso, ha atravesado un proceso de reflexión estratégica, entre junio de 2016 y mayo de 2017, a fin de hacer una evaluación interna para redefinir y acordar los criterios para el ingreso de nuevos miembros (OCDE, 2017, pág. 2). Dicho proceso culminó a fines de mayo de 2017 y, en la reunión ministerial del Consejo de la OCDE, se estableció un nuevo marco para la incorporación de nuevos miembros, de acuerdo al cual se ha puesto énfasis en los aspectos técnicos y en la meritocracia, más que en los factores políticos, lo cual es favorable para los países que cumplan con los criterios técnicos —lo que no significa que el criterio de discrecionalidad ya no exista—. Es importante destacar que luego de la reflexión estratégica los Miembros reafirmaron el compromiso de la organización de estar abierta a nuevos miembros, ratificando las resoluciones previas que apuntaban la necesidad de apertura con el fin de ampliar aún más su alcance global y el impacto de sus

políticas públicas; es decir, la OCDE está comprometida con la apertura y la inclusión (OCDE, 2017, pág. 4).

En la última década, la organización ha invitado a nueve países a iniciar procesos de incorporación, a saber, Chile, Eslovenia, Estonia, Israel y Rusia (2007), Colombia y Letonia (2013), y Costa Rica y Lituania (2015). Cabe precisar que Colombia, Costa Rica y Lituania continúan en el proceso de negociación, el cual quedó truncado para Rusia por la crisis de Crimea en 2014. Los demás países mencionados ya fueron incorporados como miembros plenos del organismo internacional (OCDE, 2017, pág. 2).

De lo indicado, surge la siguiente interrogante: ¿en qué consiste el proceso de adhesión a la OCDE? Como se señaló, no existe un mecanismo formal de incorporación ni una norma que asegure a un candidato que será admitido, sino más bien una serie de criterios de evaluación que son usados discrecionalmente por el Consejo, instancia de la organización que tiene la última palabra, tanto para la invitación a negociar el ingreso, como para la invitación para la adhesión misma. En el informe sobre la referida reunión de consejo se señala que «El Consejo puede decidir si se inician o no conversaciones de adhesión con un posible Miembro en respuesta a su solicitud explícita o por iniciativa propia. La decisión de abrir los debates sobre la adhesión es competencia única del Consejo y, en última instancia, se adopta sobre la base de la opinión de los Miembros, apoyada en información objetiva proporcionada por el Secretario General» (OCDE, 2017, pág. 4).

Los criterios básicos para evaluar y posicionar a los candidatos a la adhesión son *like-mindedness*, *significant player*, *mutual benefit* y *global considerations* (OCDE, 2017, pág. 2). Asimismo, se ha elaborado un Marco que será utilizado por el Secretario General, a fin de proporcionar a los Miembros un punto de referencia objetivo para evaluar a cada uno de los posibles candidatos en base a sus méritos específicos y, también, caso por caso. De este modo, contarán con

información consistente y objetiva para tomar la decisión de abrir o no discusiones de adhesión. De igual modo, ayudará a los candidatos a evaluar su posición antes de manifestar su interés en convertirse en miembro de la OCDE. El referido Marco no solo provee información sobre indicadores económicos y relaciones con la OCDE, sino también sobre tres elementos: 1) el estado de preparación, para determinar si se encuentra apto para iniciar las negociaciones de adhesión, de acuerdo a la Sección 1 del Marco; 2) la posición respecto a los valores fundamentales de la OCDE (libre mercado, democracia, derechos humanos); y 3) el compromiso político con las Obligaciones de Membresía de la OCDE (OCDE, 2017, pág. 5).

En resumen, el Consejo tiene control y decide, en última instancia, sobre todos los aspectos del proceso de adhesión, el cual está estructurado en torno a tres fases. En la primera, el Consejo decide si invita a un posible candidato a las negociaciones de adhesión. Si esta decisión es positiva, se pasa a la segunda fase, donde el Consejo adopta una Hoja de Ruta, preparada por el Secretario General en base a lo acordado con el país interesado, la cual deberá ser ejecutada por este último —el tiempo para su cumplimiento no está oficialmente establecido y puede ser variado; en el caso de Perú, se ha mencionado que puede ser alrededor de cuatro años—. La tercera fase se inicia una vez cumplida satisfactoriamente la Hoja de Ruta —esto implica que los órganos correspondientes han emitido una evaluación positiva y han determinado que el candidato está apto para la adhesión—: el Consejo invita al país a convertirse en Miembro, lo cual puede implicar una decisión sobre la presentación de informes y requisitos posteriores a la adhesión. El Consejo también puede decidir suspender las negociación de adhesión en cualquier momento durante todo este proceso (OCDE, 2017, pág. 6).

Previamente al proceso de adhesión, se presenta una fase de acercamiento a la OCDE, que varía en tiempo y forma de acuerdo al caso de cada país. Esta fase es necesaria y fundamental, pues contribuye a que la organización observe positivamente al posible candidato y decida invitarlo a iniciar un proceso de

negociación para una eventual adhesión. El Perú se encuentra en esta fase hace casi dos décadas, pero es recién hace menos de cinco años que, consciente de la importancia de este acercamiento, ha buscado la intensificación de la relación, a través de la manifestación de su aspiración de adherirse y la implementación del Programa País, como veremos más adelante.

1.2. Importancia y beneficios de la vinculación con la OCDE para el Perú

Este punto es de suma importancia para la estrategia comunicacional, pues es el insumo de uno de los principales mensajes clave. Cuando un país en desarrollo como el Perú se convierte en miembro pleno de la OCDE, comienza a gozar de una serie de beneficios que se traducen en mejoras en los diferentes sectores que pueden redundar, en general, en el crecimiento económico y el desarrollo nacional. Al contar con altos funcionarios públicos que forman parte de las reuniones de los diferentes sectores en las que participan los demás países miembros —la mayoría de ellos desarrollados—, el país se nutre de ricas experiencias positivas o negativas sobre temas relevantes.

De este modo, se acorta la curva de aprendizaje hacia el desarrollo, en base a soluciones encontradas a raíz de dichas experiencias, que pueden ser variadas pero se adaptan y moldean a la realidad del país. Se crea así una red de contactos que contribuye a que el funcionario público esté en capacidad de trabajar para reducir la brecha que existe entre el Perú y dichos países. Se fomenta, además, que el Estado cuente con funcionarios capacitados, bajo el entendido de que la experiencia de participar permanentemente en reuniones con funcionarios de los países más desarrollados le permite dar un salto de calidad profesional, que se traduce en la mejora de la calidad de las políticas públicas. El hecho de ser miembro pleno permite que esto sea continuo y no eventual.

Asimismo, varios de los Miembros de la OCDE son parte de los principales inversionistas y socios comerciales del Perú, por lo cual ser parte de la

organización fortalecería las relaciones y oportunidades para incrementar la inversión extranjera directa y el comercio exterior con economías robustas.

Todo ello coadyuvaría a la modernización del Estado. También será una importante contribución las nuevas o más fluidas relaciones con los países Miembros sobre aspectos en común —valores democráticos, libertad comercial, derechos humanos, etc.— y sobre sus diversas experiencias en aspectos de interés para el desarrollo del Perú, ya sean países más avanzados o con problemas similares. Además, la OCDE tiene un peso importante en la gobernanza internacional, ya que tiene implicancias en reuniones de gran revuelo e influencia, como las del G-20.

Según Maúrtua (La progresiva incorporación del Perú a la OCDE, 2016, pág. 117), «(...) la importancia del Perú en ser un miembro pleno de la OCDE está contemplado en pertenecer al grupo de países de ingresos altos que se benefician mutuamente del intercambio de tecnología, proyectos y planes para el desarrollo de la ciudadanía; que alcance un conjunto de estándares y prácticas que contribuirán, a través de la mejora de la calidad de las políticas públicas, a que acortemos la curva de aprendizaje hacia el desarrollo económico, social e institucional, el buen gobierno y el fortalecimiento del estado de derecho».

La OCDE apunta a que sus miembros logren alcanzar internamente el fortalecimiento de la confianza en las instituciones y empresas, el desarrollo de habilidades en la población a fin de sostener el crecimiento en el largo plazo, el fomento de nuevas fuentes de crecimiento a través de la innovación y la promoción de la sostenibilidad macroeconómica como base para el crecimiento futuro (MRE). Asimismo, según el MRE, ser miembro pleno de la OCDE implica los siguientes beneficios (MRE):

- «Fortalecimiento de la capacidad para vincularse con todos los Estados del escenario internacional.

- Fortalecimiento de la interlocución del Perú en la escena internacional, y en especial en la región. En el marco latinoamericano, justamente dos países de la Alianza Pacífico (México-1994 y Chile-2010) son los únicos miembros. Colombia ha iniciado su proceso de ingreso.
- Incremento de las relaciones integrales con los Estados miembros.
- Participación ciudadana y transparencia en la gestión gubernamental.
- Desarrollo de capacidades y transferencia de conocimientos.
- Consolidación del crecimiento económico sostenible con énfasis en la inclusión social.
- Acceso privilegiado a información económica especializada».

Aun sin llegar a ser miembro pleno de la OCDE, la sola vinculación a la organización ya ofrece múltiples beneficios a un país —aunque de manera más limitada dependiendo del grado de la vinculación—, pues invita a iniciar un proceso de mejoras en las políticas públicas. Esto debe ser destacado en la estrategia de comunicación del Gobierno. En el caso del Perú, la implementación del Programa País ha implicado una serie de evaluaciones, proyectos y reformas que contribuyen directamente al fortalecimiento de políticas públicas que se espera se traduzcan en una mejor calidad de vida de los ciudadanos. Se puede afirmar que, independientemente de lograr o no la deseada invitación para ser miembro de la organización, el proceso de acercamiento y vinculación *per se* es un importante aporte para el desarrollo del país, pues obliga a los diferentes sectores a adoptar medidas que están al nivel de los estándares de países desarrollados. En este sentido, Maúrtua afirma que

(...) los principios que se imparten en la OCDE, van de la mano con los que se buscan alcanzar en los planes nacionales, como por ejemplo en los del Acuerdo Nacional, lo que hace que el objetivo de ingresar a la organización complementa y “alcance un conjunto de estándares y prácticas que contribuirán, a través de la mejora de la calidad de las políticas públicas, a que acortemos la curva de aprendizaje hacia el desarrollo económico, social e institucional, el buen gobierno y el fortalecimiento del estado de derecho (Maúrtua, 2016, pág. 119).

La relevancia de la OCDE y los beneficios inherentes a la vinculación a la organización deben ser considerados dentro de los mensajes clave de la estrategia o plan estratégico de comunicación, como veremos más adelante.

1.3. Las posibilidades del Perú: fortalezas y desafíos

Este es otro punto a destacar en los mensajes clave de la estrategia de comunicación. El Perú tiene expectativas legítimas de ser invitado a adherirse a la OCDE, no solo por sus muestras de compromiso para alcanzar los estándares de la organización, sino también porque comparte sus valores y principios, y cuenta con una estabilidad política y económica que lo coloca en una buena posición en la región, además de la importancia estratégica de ser miembro de la Alianza del Pacífico. En consecuencia, la OCDE tiene una percepción positiva sobre el Perú, en términos generales, a lo que se puede agregar la voluntad política del Gobierno peruano: «La reciente participación del Estado peruano en los Comités antes mencionados ha contribuido a que la OCDE reconozca los esfuerzos del Perú, designándolo junto a Chile, Copresidente del Programa Regional para América Latina y el Caribe» (Maúrtua, 2016, pág. 119).

En cuanto a los ya mencionados compromiso y voluntad política del Estado peruano para un acercamiento a la OCDE, existen algunos hitos a destacar. En noviembre de 2012, el presidente del Perú realizó una visita oficial a la sede de la OCDE (París), donde se establecieron las relaciones de cooperación en áreas prioritarias para el país, y se manifestó el interés peruano de ser admitido como miembro pleno. En julio de 2014, el presidente realizó una segunda visita a la sede del organismo internacional, para participar en las actividades del Centro para el Desarrollo de la OCDE.

Ese mismo año, el Perú comunicó formalmente su aspiración de implementar el Programa País para buscar un acercamiento a los estándares de la organización; en

diciembre recibió la invitación formal de la OCDE y se firmaron los acuerdos sobre la implementación del programa —lo cual será abordado más adelante—. El 16 de diciembre de 2016, mediante Decreto Supremo N.º 086-2015-PCM, se declaró de interés nacional las acciones, actividades e iniciativas que contribuyan al proceso de vinculación del Perú con la OCDE y a la implementación del Programa País, y se creó la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente con el fin de promover las acciones de seguimiento del proceso y coordinar la colaboración intersectorial para cumplir con los objetivos.

Dicha comisión está conformada por el Presidente del Consejo de Ministros, quien la preside, el Ministro de Relaciones Exteriores y el Ministro de Economía y Finanzas. La resolución dispone la designación de representantes alternos, quienes son los que participan en las reuniones de la comisión y supervisan las acciones de seguimiento. Asimismo, la comisión cuenta con una Secretaría Técnica, ejercida por el MRE. Mediante Resolución Ministerial N.º 043-2016-PCM del 25 de febrero de 2016, se publicó el reglamento que tiene por objeto definir el funcionamiento de la comisión y establecer los lineamientos y procedimientos respectivos. Otro hito que vale la pena mencionar es el compromiso asumido por el Poder Legislativo, a través de la conformación de la Comisión Especial de Seguimiento para el Ingreso del Perú a la OCDE (CESIP), aprobada por unanimidad por el pleno del Congreso el 1 de diciembre de 2016.

Con respecto a los temas económicos, en la última década, la economía peruana ha sido considerada una de las más dinámicas del mundo, lo que ha otorgado al país algunos éxitos, como los siguientes (Zavala, 2017):

- Un aumento del 6% en la tasa media anual del PBI, entre 2004 y 2014.
- El ingreso per cápita, de 2000 a 2015, se ha duplicado.
- El indicador de pobreza ha caído de 58.7% a 22.7%, en una sola década.
- La clase media peruana ha pasado del 12% de la población en 2005 al 51% en 2014.

En la misma línea, el secretario general de la OCDE Angel Gurría asegura que las potencialidades pasan por que

Perú es el sexto país más poblado de América Latina y la séptima economía de la región. Pero, sobre todo, es una de las economías latinoamericanas que se está transformando más rápidamente, impulsada por importantes reformas y un dinamismo económico impresionante. De hecho, es el país con el crecimiento más fuerte de la región. De 2000 a 2008 su crecimiento promedio fue del 5.6%. En 2009, durante el epicentro de la crisis financiera global, fue de los pocos países de la región que registró un crecimiento positivo (del 1.1%), y de 2010 a 2013, cuando la economía mundial ha tenido un crecimiento anémico, Perú ha registrado un crecimiento promedio de 6.7% (Gurría, 2014).

Gurría añade que el referido dinamismo se sustenta en una positiva mezcla de «políticas macro-económicas prudentes y reformas estructurales profundas», combinación que ha permitido alcanzar los logros mencionados en el párrafo anterior —para lo cual Gurría menciona cifras similares—: duplicar en dos décadas el PBI per cápita, ampliar la clase media a aproximadamente el 70% de la población y reducir la pobreza de manera considerable (Gurría, 2014). Maúrtua tiene una visión similar: «A pesar de estos factores, entre el año 2000 y 2014, el desenvolvimiento de la economía peruana hizo que el Perú forme parte de la clasificación de países con un ingreso medio alto, teniendo una tasa anual de 5.3% (Maúrtua, 2016, pág. 118).

Sin embargo, el Perú tiene importantes desafíos en cuanto a las reformas que debe implementar en diferentes sectores, tales como educación, trabajo, infraestructura, sistema tributario, informalidad, entre otros. De acuerdo a Angel Gurría, los retos pasan por

- Primero, elevar la calidad de la educación (Perú se ubicó en el último lugar de los 65 países que participan en PISA en lectura, matemáticas y ciencias);
- Segundo, reducir la amplia informalidad (de alrededor del 65%) y el alto porcentaje de la población (un tercio) sin seguridad médica y retiro;

- Tercero, fortalecer el sistema tributario y en general la capacidad del Estado de proveer servicios de calidad en regiones remotas, incluyendo, por ejemplo, las cerca de 10 millones de personas que no tienen agua y desagüe en su casa (Gurría, 2014).

Según Maúrtua, «el dilema del Perú se centra en el bajo crecimiento de la productividad, en la eficiencia de los proyectos públicos de infraestructura, educación, entre otras» (Maúrtua, 2016, pág. 117). Añade que se debe mejorar la informalidad laboral y la estructura tributaria, la cual cuenta con un nivel de recaudo fiscal del 18% del PBI, muy por debajo de los países de la OCDE (34%) y de América Latina (21%). Asimismo, considera que otro desafío del Perú tiene que ver con el aumento de la diversificación económica y la disminución del retraso en innovación: «Se sugiere aumentar la diversificación económica hacia ámbitos donde las potenciales ganancias de productividad sean mayores, lo que contribuirá a exportaciones con mayor valor agregado. Esto implica necesariamente culminar con el retraso en innovación en nuestro país para lo cual se requiere “más y mejor investigación y desarrollo”, así como una divulgación efectiva de los nuevos conocimientos» (Maúrtua, 2016, pág. 118).

Sin embargo, Maúrtua es optimista sobre las posibilidades del Perú: «Académicos como el economista de la Oficina de las Américas y el Caribe de la OCDE, Sebastián Nieto, sostuvo que “es factible que Perú ingrese a la OCDE antes del 2021, pero es una decisión del Consejo de la OCDE”» (Maúrtua, 2016, pág. 120). Como se precisó, la OCDE ha ido sofisticando la fase de acercamiento y luego del periodo de reflexión estratégica ha puesto más énfasis en los criterios técnicos para decidir una invitación para negociar la incorporación de un candidato; sin embargo, por más que se cumpla tales criterios, los Miembros mantienen su discrecionalidad y tienen la potestad de tomar la decisión final que crean conveniente, a través del Consejo.

Por otra parte, un aspecto que debe ser considerado en la gestión comunicacional es la percepción que tiene la OCDE sobre las posiciones de sectores relevantes,

como los gremios empresariales, la academia, los partidos políticos, las asociaciones civiles, etc., pues se aprecia desde la organización una falta de interés en los esfuerzos de vinculación del Gobierno peruano.

Otro punto a considerar en la estrategia de comunicación es la percepción generalizada —que podríamos llamar "mito"— de que los serios problemas que aquejan al Perú convertirían en utópicas o nulas las posibilidades de ser admitido en un organismo internacional de países desarrollados como la OCDE, bajo la premisa de que estos no tienen problemas como los peruanos. La misma organización ha señalado que el Perú cuenta con potencialidades que podrían convertirlo en candidato, sumadas a la voluntad política y al serio trabajo técnico orientado al acercamiento. Además, los países miembros de la OCDE no están necesariamente libres de problemas de diversa índole —como por ejemplo México, Grecia o Colombia (si bien este último no es miembro pleno aún, se encuentra en un proceso de adhesión)— sino que cada uno tiene su propia realidad y la afronta con las herramientas que se ajustan a ella.

1.4. El Programa País de la OCDE en el Perú

La vinculación del Perú con la OCDE se remonta a más de una década antes de la implementación del Programa País y la aspiración oficial de formar parte de la organización. La relación se inició en diciembre 1998, con la realización de un Taller en Lima sobre Políticas y Promoción de la Inversión Directa Extranjera en América Latina (MRE). Desde ese año, el Perú ha participado en diferentes grupos de trabajo y se ha adherido a algunos de los instrumentos del ente internacional.

En 2014, la OCDE estableció el Programa País como un nuevo instrumento para apoyar a economías emergentes y dinámicas —como la del Perú— en el diseño de sus reformas y en el fortalecimiento de sus políticas públicas (Gurría, 2014).

Según el informe de la Reunión del Consejo de la OCDE a nivel Ministerial de mayo de 2014,

(...) los Programas País prestan un beneficio mutuo al permitir a los asociados seleccionados anclar las reformas internas y comprometerse a alcanzar los niveles de desempeño de la OCDE en el tiempo, pero sin ningún compromiso formal por parte de la OCDE ni del asociado. Así, ayudarán a los países comprometidos con una reforma integral a ampliar y mejorar sus relaciones con la OCDE y a facilitar sus compromisos con sus normas, instrumentos y mejores prácticas (OCDE, 2014, pág. 43).

En el informe se indica que el Marco define la forma en que pueden establecerse los Programas País y los criterios de evaluación, como el interés mutuo, la voluntad y la capacidad del país para comprometerse con un programa de reformas a largo plazo basado en los estándares de la OCDE (OCDE, 2014, pág. 43).

Ese mismo año, el Gobierno peruano y el organismo internacional lanzaron el Programa País de la OCDE en el Perú, con una duración de dos años. Junto a Kazajstán, Marruecos y Tailandia, el Perú ha sido uno de los primeros países en ser invitado para este programa —el Perú completó el programa en diciembre de 2016, Kazajstán lo renovó por dos años y en Tailandia fue paralizado, producto de un golpe de Estado—. El 7 de mayo de 2014, durante la Reunión del Consejo a Nivel Ministerial de la OCDE, la organización extendió una invitación formal para unirse al Programa País en respuesta al manifestado interés peruano. La invitación fue aceptada de manera formal el 30 de junio del mismo año, mediante una carta que entregó el Canciller Gonzalo Gutiérrez al Secretario General Gurría. «El Programa fue lanzado por el Secretario General de la OCDE y el Presidente de Perú durante la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, el 8 de diciembre de 2014. El Programa se centra en cinco áreas prioritarias para el Perú: crecimiento económico, gobernanza pública, transparencia y lucha contra la corrupción, capital humano y productividad y medio ambiente» (OCDE).

En efecto, el 8 de diciembre del referido año, el Gobierno del Perú y la OCDE suscribieron en Veracruz un Acuerdo de Cooperación y un Memorándum de Entendimiento con los cuales se estableció el programa y se formalizó el marco para el desarrollo de las relaciones entre ambos actores. Durante el lanzamiento del programa, Gurría se refirió al objetivo primordial del Programa País en el Perú: ayudar al Gobierno a enfrentar y resolver sus desafíos y barreras para apuntar al desarrollo, a través de la participación más activa en los diversos comités y Grupos de Trabajo del ente internacional. Agregó que el «(...) Programa es un ambicioso conjunto de 18 proyectos, que durante los próximos dos años, la OCDE llevará a cabo con Perú para fortalecer sus políticas públicas. Es un programa peruano con el apoyo de la OCDE, es decir Perú ha decidido cuáles son las prioridades. La OCDE no le dice a Perú qué hacer sino les compartimos las mejores prácticas de otros países». (Gurría, 2014).

Es pertinente reiterar que el Programa País no es un mecanismo de adhesión, sino una herramienta de acercamiento a la organización. Así lo explica Maúrtua: «Ante todo, este Programa no forma parte de un proceso que garantiza la membresía a la OCDE, sino que es el inicio de un proceso en donde se empieza a relacionarse con las instituciones de la organización. El Programa País le permitirá al Perú involucrarse en varios comités de cooperación como el de desarrollo territorial y de gobernanza pública» (Maúrtua, 2016, pág. 119).

El Programa País establece una serie de actividades y objetivos que se pueden agrupar en tres componentes: realización de revisiones y estudios, adhesión a instrumentos legales y jurídicos, y participación en comités al interior de la OCDE. Para la ejecución de los estudios llegaron al Perú expertos de la organización e hicieron las evaluaciones y diagnósticos, en base a los cuales presentaron los resultados y los objetivos que el Gobierno debía alcanzar. El Estado peruano se ha adherido ya a una serie de instrumentos legales de la OCDE. Además, el Perú ya venía participando antes del Programa País en cinco comités. Este programa ha contribuido a ampliar dicha participación a 24, lo cual ha

permitido a la administración pública aumentar el diálogo entre los distintos sectores y a llevar adelante temas que se encontraban estancos. Sin embargo, hay aún un largo trecho por recorrer, considerando que el total de comités de la OCDE bordea los 150.

En definitiva, lo que se persigue es acabar con los obstáculos al desarrollo. En esa línea, se han producido avances a diferentes niveles, en temas como gobernanza, impacto sobre el medio ambiente, entre otros. Dichos avances han orientado las reformas que permiten avanzar hacia los objetivos planteados. En otras palabras, el Perú está abocado a un proceso de reformas, producto de la implementación del Programa País. Para Maúrtua, el «(...) Programa³ contribuirá a que los países de Latinoamérica puedan disponer de la experiencia en políticas públicas de la OCDE, que puedan alentar a las reformas como solución de los problemas que aquejan a nuestra sociedad. Merece destacarse que los tres pilares sobre los que se sustenta el Programa Regional para América Latina y el Caribe son: Productividad, Inclusión social y Gobernanza» (Maúrtua, 2016, pág. 120).

Lo que ha aportado el Programa País y la relación con la OCDE es darle un norte a estas reformas y brindarles un soporte técnico, para entender la problemática y ahorrar una serie de *learning processes*. Los funcionarios de diversos sectores que participan en la implementación de dichas reformas tienen ahora más claros los objetivos que se quiere alcanzar. El fin último de estas modificaciones es elevar los estándares de las políticas públicas del país. No hay fórmulas únicas ni mágicas; cada país hace suya la manera que le permita llegar a esos estándares.

Algunas reformas a resaltar, realizadas en el marco del Programa País son las siguientes:

- Paquetes de simplificación administrativa.

³ El autor se refiere al Programa Regional para América Latina y el Caribe, del cual el Perú fue nombrado copresidente en mayo de 2016, gracias al acercamiento logrado por acciones como el Programa País.

- Creación de las reuniones de Gobiernos Regionales - GORE.
- Creación del Viceministerio de Gobernanza en la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Proyecto piloto de análisis regulatorio (todas las leyes tendrán que tener un análisis de costo-beneficio antes que se manden para aprobación).
- Ley de cohecho internacional para empresas jurídicas.
- Reglamento de asociaciones público-privadas.
- Normas sobre corrupción, protección al denunciante, etc.

Cabe mencionar que no se trata únicamente de reformas iniciadas a raíz del acercamiento a la OCDE en el marco del Programa País, sino que muchas de ellas ya estaban en marcha y solo han tenido que ser ajustadas o adaptadas; por ello, es una ventaja que se encuentren en línea con los estándares y normas de la organización. En tal sentido, es válido sostener que, de cierto modo, el acercamiento del país a la OCDE se produce también de forma natural.

Desde los ojos de la OCDE, la implementación del Programa País ha sido un éxito, lo cual no significa que no haya un largo camino por recorrer, muchos aspectos que mejorar y un arduo trabajo por delante. El programa ha contribuido sobremedida a la mejora de políticas públicas en el país. Existe un reconocimiento de parte de todos los estados Miembros de que a nivel técnico ha habido un muy buen trabajo. El avance con las adhesiones requeridas ha sido positivo. Solamente se encuentra pendiente culminar cinco estudios, es decir, hay un avance de más del 70% de lo planteado. Se entiende que si bien en diciembre de 2016 culminó el programa, los estudios y reformas continúan implementándose.

2. Análisis del manejo comunicacional en torno al Programa País (2014-2017)

En este apartado, se presenta una sucinta descripción y análisis del trabajo en materia de comunicación desplegada en el marco del Programa País, en el periodo del 2014 al 2017, con la finalidad de obtener un balance que permita sentar las

bases para la propuesta de un PEC en torno a un posible proceso de adhesión del Perú a la OCDE.

2.1. Descripción del manejo de la comunicación

Como se mencionó en las líneas precedentes, el 8 de diciembre de 2014, el Gobierno del Perú y la OCDE lanzaron públicamente el Programa País de la OCDE en el Perú, con un periodo determinado de dos años para su implementación. El desarrollo de este programa implica la participación directa de diversos sectores del Poder Ejecutivo para la emisión de opiniones técnicas sobre los temas en cuestión y para la realización de estudios y reformas requeridos.

El rol del MRE es importante, pues uno de los objetivos específicos de la política exterior peruana es la promoción de los intereses nacionales en el contexto internacional (artículos 5 y 6 de la Ley de Organización y Funciones del MRE, Ley N° 29357). Asimismo, la sexta política del Acuerdo Nacional, comprende un compromiso de «llevar a cabo una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo que promueva una adecuada inserción del Perú en el mundo y en particular, en los mercados internacionales a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo». El Plan Bicentenario y el Plan Estratégico Sectorial a Largo Plazo (Eje Estratégico 2: Apertura del Perú al Mundo) apuntan también a fortalecer la presencia del Perú en foros y organismos internacionales y a profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral. Todo ello, dentro del marco de la formalización del Programa País, es la base de la gran responsabilidad del MRE y del importante papel que debe cumplir en el proceso de acercamiento a la OCDE. Esto supone la necesidad de una estrategia comunicacional que contribuya al exitoso cumplimiento del programa y de los objetivos nacionales.

El papel de la Cancillería peruana adquirió aun más relevancia cuando —como ya se ha explicado en el capítulo anterior—, el 16 de diciembre de 2016, se declaró

de interés nacional las acciones que coadyuven a la vinculación del Perú con la OCDE y a la implementación del Programa País, para lo cual se creó la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente —conformada por el Presidente del Consejo de Ministros, quien la preside, el Ministro de Relaciones Exteriores y el Ministro de Economía y Finanzas—, que cuenta con una Secretaría Técnica, ejercida por el MRE (Decreto Supremo N.º 086-2015-PCM). De este modo, se otorgó la más alta importancia al deseado acercamiento a la organización y se creó una comisión responsable de su ejecución.

Como responsable de la Secretaría Técnica, al MRE se le encargaron las siguientes tareas: elaborar un plan de trabajo y proponer la agenda de cada sesión de la comisión; ser el enlace entre la comisión y la OCDE y entre la comisión y los demás actores involucrados —puntos focales sectoriales, grupos de trabajo o apoyo, sector académico, sociedad civil, entre otros—; convocar a especialistas en el tema —de entidades públicas, privadas o de la cooperación internacional— para participar en las sesiones de la comisión que considere pertinente, sugerir la conformación de grupos de trabajo; brindar apoyo logístico y administrativo a la comisión; absolver las solicitudes de información enviadas a la comisión, entre otras (Resolución Ministerial N.º 043-2016-PCM). En general, estas funciones son de carácter técnico y operativo, e involucran acciones de tipo comunicacional, que, aunadas a lo planteado en el párrafo anterior, ilustran la relevancia que reviste la gestión comunicacional durante este proceso.

Empecemos por plantearnos la siguiente interrogante: ¿hubo una estrategia de comunicación por parte de los actores responsables —léase, Comisión Multisectorial— de cara a la ejecución del Programa País y el acercamiento a la OCDE? A partir de los hallazgos de la investigación, se puede afirmar que las acciones de comunicación carecieron de una estrategia. Si bien se identificó algunos grupos de interés y se planteó la realización de acciones comunicacionales dirigidas a los mismos, no existió un PEC que plantee objetivos, metas, indicadores, cronogramas, presupuesto, etc. No se obtuvo, por

ende, un diagnóstico que conlleve a una planeación estratégica, ni una gestión comunicacional que apunte más allá de los públicos prioritarios con los cuales era imprescindible realizar acciones de comunicación. Tampoco se utilizó de manera exhaustiva todas las herramientas tecnológicas y digitales que potencian el trabajo comunicacional y hoy en día son indispensables, tales como los medios sociales, los sitios webs, las aplicaciones móviles, los blogs, etc.

No obstante lo mencionado, el hecho de no desarrollar una estrategia de comunicación no fue producto de desinterés o descuido de la Comisión Multisectorial o Secretaría Técnica, sino de una decisión tomada estratégicamente debido a las razones que serán expuestas a continuación. El proceso de vinculación durante el periodo analizado —que coincide con la implementación del Programa País, el cual no es un mecanismo de adhesión— se encuentra dentro de la fase de acercamiento del Perú a la OCDE; esto quiere decir que, al no existir una invitación formal para iniciar las negociaciones para la adhesión como miembro pleno, no existe la certeza de que se produzca necesariamente el ingreso a la organización —teniendo en consideración que, de acuerdo a los lineamientos de la OCDE respecto de nuevos miembros, comentados anteriormente, aun cuando el país interesado cumpliera con los criterios técnicos requeridos, prevalece la discrecionalidad de los miembros, quienes a través del Consejo tienen la última palabra—.

Por lo tanto, si se hubieran realizado campañas de comunicación masiva, promocionando los avances alcanzados durante el acercamiento a la organización y publicitando las posibilidades de una adhesión peruana, se corría el riesgo de generar expectativas exageradas o erróneas en la ciudadanía, que podrían haber tenido efectos contraproducentes a los esperados en una estrategia de comunicación. Es decir, se actuó de manera precavida, a fin de evitar que el mensaje sobre la relación entre el Perú y la OCDE sea entendido de manera errada, induciendo a la población a esperar una incorporación definitiva, cuando en realidad si bien la adhesión es posible no es totalmente segura, y se podría

perjudicar la imagen de los sectores involucrados —incluyendo al Gobierno—, en el caso que no se lograra finalmente la invitación, habiendo creado altas expectativas.

En consecuencia, ni el Gobierno ni ningún sector emitieron norma alguna —decreto, resolución, reglamento, etc.— que oficialice el desarrollo de una estrategia comunicacional ni que nombre a un equipo, área o sector responsable de la misma. Es por ello que se manejó la comunicación de manera limitada a los grupos de interés más próximos a las acciones a implementar, con una agenda comunicacional definida de manera secundaria y no estratégica.

De esta manera, aun sin un documento oficial sobre la estrategia y el responsable de la comunicación, la Comisión Multisectorial realizó labores en esta materia por ser indispensable para el logro de sus objetivos. Sin embargo, esto ocasionó que el trabajo en comunicación se ejecute con una serie de limitaciones. El mismo hecho de que no se trate de una estrategia de comunicación oficializada por una norma conllevó a otras limitaciones como la falta de recursos humanos —un equipo dedicado únicamente a esta tarea y que cuente con especialistas en la disciplina— y económicos —lo que impide poder contar con herramientas útiles para desempeñar la labor—, la escasez de tiempo —ocasionando que la gestión comunicacional esté relegada a un segundo plano, pues se requiere primero el cumplimiento de otras tareas que son prioritarias por ser oficiales—, la ausencia de un marco normativo que regule correctamente las funciones y la manera de actuar y la imposibilidad de hacer un uso exhaustivo de las herramientas tecnológicas y digitales —como medios sociales, sitios web, blogs, entre otros—.

Por otro lado, en un escenario en el cual la OCDE curse una invitación formal al Perú para iniciar el proceso de adhesión como miembro pleno, sí sería pertinente e imprescindible disponer oficialmente la creación de un equipo responsable de la gestión comunicacional y un PEC, a fin de contribuir a la correcta ejecución de las acciones que conduzcan al Perú a cumplir con los objetivos de la hoja de ruta

acordada con la OCDE. Lo recomendable es que dicho equipo y plan se encuentren dentro de las funciones y bajo el mando de la Comisión Multisectorial.

Además, se deberá apuntar a un aprovechamiento de todos los medios de comunicación, sean tradicionales —prensa televisiva, radial y escrita—, digitales —prensa digital, correo electrónico, medios sociales, aplicaciones móviles, sitios web, blogs, etc.— y otros como el teléfono, comunicaciones escritas y los canales de comunicación humanos. Además, se deberá afinar los mensajes clave y adaptarlos a la nueva realidad. Se abordará el tema a mayor detalle en el tercer capítulo.

2.2. Equipo responsable de la comunicación

Ya se señaló que al no haberse emitido un documento que otorgue carácter oficial al trabajo comunicacional, no existió un responsable formal de las acciones de comunicación. Sin embargo, la Comisión Multisectorial, consciente de la necesidad de tales acciones para el cumplimiento de sus funciones, las desarrolló pero no de manera estratégica. Uno de los puntos abordados en las reuniones de la comisión era el tema comunicacional, en cuanto a las acciones que debían tomarse, de cara a los diferentes grupos de interés que se identificó y priorizó, para lograr el éxito del acercamiento peruano a la organización.

En tal sentido, las entidades cuyos funcionarios estuvieron involucrados en el manejo de la comunicación son la PCM, el MEF y el MRE⁴. Por parte de Cancillería, la Secretaría técnica realizó en la práctica las tareas

⁴ Los funcionarios que participaron —y continúan participando— en las reuniones de la comisión son los representantes alternos de cada sector, así como los miembros de la Secretaría Técnica y de los equipos técnicos de la PCM y del MEF. Por parte del MRE, el representante alterno ante la Comisión Multisectorial es el Director General para Asuntos Económicos, mientras que los miembros de la Secretaría Técnica son el Director de Negociaciones Económicas Internacionales (Coordinador) —que depende de la Dirección General para Asuntos Económicos (DAE)—, el Subdirector de Organismos Económicos y Financieros Internacionales (OEF) —que depende de la Dirección de Negociaciones Económicas Internacionales (DNE)— y un funcionario diplomático de la OEF.

comunicacionales: entre otras labores, funcionó como enlace entre la comisión y la OCDE, así como las misiones del Perú en el exterior (embajadas).

Asimismo, la Oficina General de Comunicación (OGC) del MRE actuó como soporte técnico para la elaboración de los productos comunicacionales y la organización de eventos, tales como talleres, seminarios, desayunos de trabajo, entre otros. De igual forma, las respectivas áreas de comunicación de la PCM y del MEF hicieron lo propio para apoyar a las actividades de comunicación de la Comisión Multisectorial.

Entre los funcionarios que intervinieron en las labores de comunicación, se encuentran también los Puntos Focales Sectoriales, los cuales, según el reglamento de la Comisión Multisectorial (Resolución Ministerial N.º 043-2016-PCM), son designados por cada sector involucrado en el proceso de acercamiento a la OCDE, a fin de hacerse cargo de la coordinación de dicho proceso con los líderes de acción de su sector y de informar oportunamente a la comisión sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos.

La Secretaría Técnica fue la encargada de centralizar la información enviada por los puntos focales y de mantener una constante comunicación con ellos. El Programa País considera el desarrollo de 60 acciones distintas: cada punto focal era el responsable del seguimiento de una o más acciones que le hayan sido asignadas. Desde el punto de vista comunicacional, cada punto focal era la persona de contacto y la que llevaba a cabo todas las coordinaciones relativas a la labor de comunicación de su acción, apoyado por sus equipos y por la cooperación internacional. En tal sentido, de haber sido necesario, los puntos focales debían actuar también como voceros de su sector o acción correspondiente.

2.3. Grupos de interés

Los grupos de interés o público objetivo son aquellos individuos, agrupados por condiciones profesionales, laborales, políticas, etc., que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos. Es por ello que deben ser considerados dentro de la estrategia comunicacional, a fin de llevar a cabo acciones destinadas a dichos objetivos. Durante el periodo analizado, si bien no se definieron oficialmente en ningún documento, la Comisión Multisectorial priorizó ciertos grupos de interés a los que era necesario dirigir mensajes o acciones. En base a los públicos con los que se realizó un trabajo comunicacional, se pueden dividir en dos tipos: grupos de interés internos y externos.

Los primeros incluyen a las instituciones, órganos y funcionarios del Poder Ejecutivo que participan de manera directa o indirecta en los esfuerzos por cumplir con los objetivos del Programa País y por lograr el acercamiento a la OCDE. Tenemos entonces dentro de este grupo a los sectores miembros de la Comisión Multisectorial, a los ministerios en general, a las misiones del Perú en el exterior y a otros organismos involucrados. Con estos grupos, el trabajo comunicacional realizado fue básicamente de coordinación e intercambio de información referente a los estudios, instrumentos, comisiones, etc. relacionados con la organización.

Por su parte, los públicos externos son aquellos que se encuentran ajenos a la labor realizada con miras a la vinculación del Perú con la OCDE. Algunos públicos externos con los que se trabajó son los medios de comunicación, los líderes de opinión, la sociedad civil, el sector académico, la ciudadanía en general, la OCDE como organización y los países miembros de la OCDE. Con ellos se realizó un trabajo orientado a proyectar una buena imagen del Perú y de la voluntad política del Gobierno de alcanzar los estándares de la organización para lograr una adhesión que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La intensidad de la labor comunicacional fue variada en cuanto a estos grupos. Sin embargo, se puso énfasis en los públicos internos, pues su colaboración era fundamental para cumplir con los objetivos del Programa País. A continuación se presenta una identificación y una breve descripción de los referidos públicos. Cabe precisar que esta enumeración no implica que todos los grupos de interés mencionados hayan sido definidos y trabajados por el equipo de comunicación, sino que se incluyen con fines didácticos, para describirlos y poder referirse nuevamente a ellos en el tercer capítulo de esta investigación. Se mencionará el trabajo llevado a cabo con cada uno de ellos —con algunos es nulo—.

2.3.1. Grupos de interés internos

Comisión Multisectorial: Está compuesta por tres ministerios: la PCM, el MRE y el MEF. La efectiva comunicación entre los representantes de cada uno de estos ministerios dentro de la comisión fue fundamental para cumplir con las acciones acordadas en las reuniones, en las cuales la comunicación directa permitió renovar los temas y llegar a nuevos acuerdos orientados a alcanzar los objetivos del Programa País y cumplir así la función principal de la comisión, a saber, el seguimiento a las estrategias y actividades necesarias para la ejecución del programa.

Ministerios: La temática que aborda la OCDE es transversal a todos los sectores, por lo cual los ministerios en general se han encontrado siempre involucrados en la realización de estudios y la adhesión a instrumentos de la organización, dependiendo del tema abordado. En cuanto al MRE, además de su participación en el manejo de la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial, se involucraron otras dependencias como la Dirección General de Tratados, la Dirección de Privilegios e Inmunidades, la Oficina General de Asuntos Legales, entre otras. Su aporte consistió en brindar asesoría a la comisión en asuntos técnicos de su competencia.

Misiones diplomáticas del Perú en el exterior: Se trata de las embajadas peruanas en los países miembros de la OCDE, a través de las cuales se aplicó una estrategia político-diplomática diseñada por la Secretaría Técnica, para indagar el nivel de apoyo de cada miembro pleno a la adhesión del Perú. Asimismo, se buscó mediante las embajadas conseguir el apoyo de los países miembros que no lo habían otorgado.

Otros organismos: Son entidades que no dependen de ningún ministerio, aunque pueden estar adscritos a alguno. Su participación en cuanto a las acciones del Programa País es necesaria porque sus actividades están relacionadas con temáticas de los estudios o instrumentos legales. Tenemos, por ejemplo, a la Contraloría General de la República, a la Oficina de Normalización Previsional, a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, al Ministerio Público, entre otros.

2.3.2. Grupos de interés externos

OCDE: Constituyó una tarea fundamental mantener una comunicación fluida, clara y constante con las diferentes instancias de la OCDE, que van desde su Secretaría General hasta los diferentes órganos y comisiones en los que el Perú puede participar, así como los especialistas que llegaron al Perú a realizar los diferentes estudios. La Secretaría Técnica se encargó de realizar las comunicaciones con la OCDE.

Países miembros de la OCDE: Como parte de la estrategia político-diplomática desplegada por la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial, los países miembros de la OCDE constituyeron un público trascendental, al tener ellos la última palabra sobre la invitación al Perú para negociar su ingreso a la institución. Por ello, resultó sumamente importante realizar un mapeo de los países que apoyan o no el ingreso del Perú, para ejecutar un trabajo de consolidación con

quienes apoyaban y un acercamiento a quienes se mantenían indiferentes y podían dar su apoyo a otros candidatos.

Medios de comunicación: Se trata tanto de los medios de comunicación tradicionales —prensa escrita, televisiva y radial— como los no tradicionales —redes sociales, prensa web, sitios web, blogs, etc.—. Cabe indicar que no se realizó un trabajo intensivo con este grupo de interés, aunque se realizaron algunas acciones que se pueden destacar. Son fundamentales, debido a que son el principal nexo entre el Gobierno (Comisión Multisectorial) y la ciudadanía.

Líderes de opinión: Se trata de profesionales destacados en sus campos, tales como periodistas, economistas, abogados, politólogos, entre otros, cuyos puntos de vista son altamente sintonizados/consumidos/seguídos por el público y tienen una considerable influencia sobre la opinión pública. La labor comunicacional con este público fue también limitada.

Poder Legislativo y agrupaciones políticas: El Poder Legislativo fue incorporado dentro de las acciones relacionadas a la OCDE. Su apoyo fue visto como imprescindible para el acercamiento a la organización, no solo para mostrar una unidad dentro del Estado, sino también porque muchas de las reformas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones requieren de la aprobación del Congreso de la República. Existía siempre el riesgo de que se politice el proceso y las necesarias reformas se vean bloqueadas. Por ello, la Comisión Multisectorial buscó un acercamiento al Poder Legislativo para trabajar de la mano en búsqueda del mismo objetivo. Del mismo modo, las agrupaciones políticas, tanto dentro como fuera del Congreso, constituyeron un público relevante por su representación ciudadana y las diferentes ideologías que podrían contraponerse a alguna reforma.

Gremios y asociaciones empresariales: La importancia del grupo empresarial radica en que las diversas reformas a implementar como parte del Programa País,

de algún modo u otro, podrían afectar los intereses de las compañías relacionadas con los sectores a reformar. Hay que tener en cuenta el poder que tienen estos gremios para influir en la opinión pública, por lo cual es importante tener una estrategia para evitar que se conviertan en opositores si no se les toma en cuenta en las acciones de comunicación. Si bien se realizaron algunas actividades, el trabajo de comunicación con este grupo de interés fue limitado.

Sector académico: Está compuesto por universidades, instituciones educativas, así como intelectuales y académicos, cuya relevancia radica en que sus opiniones en los temas en los cuales son especialistas suelen tener una alta influencia en la opinión pública. Sus comentarios técnicos pueden ser publicados, bien en medios de comunicación como artículos de opinión o como entrevistados, bien en revistas académicas como artículos de investigación. Por tal razón, es necesario conocer sus opiniones y, de ser posible, mantener una relación cercana con ellos en relación al proceso. En el caso estudiado, hubo interés por conocer la posición de la academia, pero no se realizó un mayor trabajo comunicacional con este público.

Ciudadanía en general: Se decidió mantener la comunicación en un ámbito reducido para evitar generar altas expectativas de una adhesión que no dependía del Gobierno, por lo cual la ciudadanía no fue un público priorizado. En consecuencia, no hubo acciones de comunicación masiva que busquen dar a conocer a la ciudadanía en general información relevante sobre la OCDE y los beneficios de una eventual adhesión peruana.

Sindicatos: Este grupo no fue tomado en cuenta, pero es conveniente incluir a los sindicatos en una estrategia de comunicación futura, dado que pueden utilizar su poder de movilización para generar marchas o huelgas contra reformas que consideren que afectan sus intereses. Una buena comunicación los hará sentir tomados en cuenta en las políticas del Estado y evitará malas interpretaciones de normas que no necesariamente serían negativas para los diferentes sectores.

2.4. Mensajes clave

Si bien no hubo una formalización de los mensajes clave a través de un documento oficial, la Comisión Multisectorial manejó ciertos mensajes en sus acciones de comunicación. En términos generales, el mensaje principal que se buscó posicionar en los públicos de interés fue la importancia y el valor para El Perú —y, por ende, a sus ciudadanos— de acercarse a la OCDE y eventualmente ser miembro pleno.

Cabe indicar que el Gobierno tuvo cierta cautela con respecto a que el mensaje sobre la relación Perú - OCDE fuese malentendido; por ello, como se indicó, se decidió desarrollar un manejo de la comunicación limitado y poco ambicioso, con cargo a ser ampliado y oficializado como estrategia en el futuro ante una posible invitación del organismo internacional. Es así que el mensaje se orientó a destacar que los beneficios del Programa País serían aprovechados por el Perú si se lograba cumplir con los objetivos del mismo, independientemente de que se produzca o no la adhesión a la institución. Sin embargo, se priorizó la aplicación del mensaje en los públicos internos, dada la importancia del correcto cumplimiento de su trabajo.

Asimismo, hubo mensajes específicos dirigidos a los diferentes públicos. A los grupos de interés internos se les resaltó el carácter de interés nacional que tenían las acciones orientadas al cumplimiento de las recomendaciones del Programa País y al acercamiento del Perú a la OCDE. De este modo, se logró que los ministerios e instituciones públicas involucradas otorguen relevancia a los requerimientos de la Comisión Multisectorial, relacionados las referidas acciones. El hecho de que este mensaje haya sido oficializado mediante un decreto supremo, añadió cierta obligatoriedad a que se trabaje apuntando al mismo norte.

En cuanto a los públicos de interés externos, los mensajes específicos se orientaron a reforzar el mensaje general mencionado. Por ejemplo, se buscó

brindarles insumos teóricos adecuados sobre la OCDE y su razón de ser, a fin de que se encuentren correctamente informados sobre la institución y el proceso, y se evite que se caiga en inexactitudes que conlleven a una distorsión del mensaje general. Se ahondó también en los detalles de los beneficios del acercamiento y cómo podían redundar en el desarrollo del país y en la calidad de vida de los ciudadanos. Además, con la finalidad de eliminar el mito de que solo países desarrollados y sin problemas pueden ingresar a la OCDE, se comunicaron las razones por las cuales el Perú, a pesar de sus dificultades, tiene posibilidades reales de ser parte de la organización.

Con respecto a los países miembros de la OCDE, el mensaje consistió en reiterar la voluntad del Gobierno peruano de cumplir con las recomendaciones planteadas, además de la buena posición del país en términos macroeconómicos y geoestratégicos —miembro de APEC y de la Alianza del Pacífico—. Adicionalmente a ello, poniendo énfasis en la OCDE como institución —Secretaría General, órganos, comisiones, etc.—, se transmitió el mensaje de que el Perú estaba cumpliendo progresivamente con los objetivos del Programa País y acercándose a los estándares de la OCDE.

El mensaje para el Poder Legislativo destacó también el carácter de interés nacional del Programa País, además de remarcar el impacto positivo para la ciudadanía en general que produciría un eventual ingreso a la organización, lo cual redundaría en réditos políticos para los poderes del Estado en su conjunto.

En el caso de una invitación al Perú para negociar la incorporación como miembro pleno, es recomendable que estos mensajes sean formalizados en una estrategia de comunicación oficial, de modo que se encuentren enumerados y sistematizados de acuerdo a cada público objetivo, y faciliten la labor de los voceros al tener mensajes claros y definidos. Adicionalmente, se debería evaluar la definición de nuevos mensajes segmentados por público objetivo, para aumentar su eficacia.

2.5. Acciones de comunicación

La Comisión Multisectorial efectuó una serie de acciones de comunicación, que apuntaron a trasladar los mensajes clave a los públicos de interés, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados. Del mismo modo que los mensajes, las acciones variaron de acuerdo al grupo de interés al cual se quería dirigir un mensaje determinado.

La comunicación con los públicos internos, se llevó a cabo mediante acciones como el envío de documentos y comunicaciones oficiales —decretos, reglamentos, oficios, etc.—, comunicaciones informales —correos electrónicos, llamadas telefónicas, etc.—, reuniones presenciales, entre otras. Algunos ejemplos son el Decreto Supremo N.º 086-2015-PCM que declaró de interés nacional las acciones enfocadas en el acercamiento a la OCDE, los oficios cursados por el MRE a los sectores para emitir opinión sobre determinados estudios de la OCDE y las reuniones periódicas de los miembros de la Comisión Multisectorial y de los grupos de trabajo creados, incluyendo talleres que en algunas oportunidades contaron con la participación de funcionarios de la OCDE.

Fueron importantes los talleres dirigidos a los equipos de comunicación de los ministerios e instituciones públicas involucradas, que apuntaron a que conozcan adecuadamente el tema y, además, alineen sus acciones comunicacionales a las de la comisión, de modo que se despliegue una comunicación adecuada y se evite posibles contradicciones.

Asimismo, se realizaron reuniones trimestrales con los puntos focales para que den cuenta de sus acciones y que brinden una retroalimentación a la comisión sobre los avances alcanzados y oportunidades de mejora. También tuvieron relevancia las comunicaciones vía mensajes internos —denominados "cables"— y correo electrónico entre la Secretaría Técnica y las embajadas representantes del Perú en países miembros, lo cual permitió hacer las coordinaciones sobre las

acciones requeridas, como la estrategia político-diplomática, y obtener *feedback* e información relevante sobre los sucesos en dichos países o las opiniones de sus autoridades en reuniones con representantes peruanos.

Los resultados de todas estas acciones fueron positivos, pues las instituciones públicas involucradas, en general, contribuyeron efectivamente con las acciones que les correspondía y la Comisión Multisectorial consiguió avances graduales en sus sucesivas reuniones.

Con relación a los públicos externos, se ejecutaron acciones como la realización eventos diversos —reuniones, seminarios, talleres, desayunos de trabajo, etc.—, materiales promocionales como *brochures* y videos, participaciones de autoridades en foros, entre otras. Por ejemplo, con apoyo de la embajada del Reino Unido, se organizó un taller con los medios de comunicación, con la participación del Secretario General de la OCDE, con el fin de transmitir el mensaje del valor de la relación con la OCDE, y explicarles en qué consiste el proceso de adhesión y las reales posibilidades del Perú. Con la finalidad de informar las acciones y avances a la OCDE, se produjo *brochures* y presentaciones en diferentes momentos, además de la participación de altas autoridades peruanas en reuniones y foros internacionales.

Además, se produjo videos informativos y didácticos sobre la OCDE y el rumbo que debía seguir el Perú, así como los beneficios inherentes al acercamiento. Se difundieron también videos y transmisiones de los eventos más importantes, como los referidos foros y reuniones internacionales, a través de medios tradicionales como la televisión, principalmente el canal estatal TV Perú, y medios digitales como YouTube y redes sociales. Asimismo, se emitieron comunicados y notas de prensa, con apoyo de la OGC y a través del sitio web del MRE, sobre los hitos más importantes del proceso.

Las acciones de comunicación desarrolladas hacia el Poder Legislativo contemplaron principalmente reuniones presenciales, las cuales se desarrollaron en distintos contextos. Por ejemplo, se realizaron reuniones entre representantes del Gobierno y del Congreso para comunicarles la necesidad de trabajar de la mano en el acercamiento a la OCDE. Esta acción condujo a la constitución de la Comisión Especial de Seguimiento para el Ingreso del Perú a la OCDE (CESIP), aprobada por unanimidad por el pleno del Congreso el 1 de diciembre de 2016. Más adelante, la parlamentaria Úrsula Letona, presidenta de dicha comisión congresal, fue invitada a algunas sesiones de la Comisión Multisectorial, a fin de obtener sus aportes y, sobre todo, su apoyo para el impulso de las reformas necesarias en el Parlamento —en la forma de decretos legislativos de diversos sectores—, considerando su calidad de miembro de la bancada de Fuerza Popular, con mayoría absoluta. Asimismo, se logró que Letona participe en representación del Congreso peruano en actividades internacionales de la OCDE, como la V Jornada Parlamentaria de la OCDE, realizada en París, en febrero de 2017.

2.6. Resultados

Las acciones de comunicación durante el Programa País se enfocaron principalmente en los públicos internos logrando resultados positivos. El trabajo desarrollado al interior de la Comisión Multisectorial, así como con los ministerios y otras instituciones públicas, puntos focales, oficinas de comunicación, embajadas peruanas en países miembros de la OCDE, dependencias de la Cancillería, entre otros, se desarrolló de manera coordinada y contó con el compromiso y cumplimiento de los actores involucrados. Esto contribuyó a alcanzar los objetivos que llevaron al éxito del Programa País.

Sin embargo, en un eventual proceso de ingreso sería recomendable aumentar las acciones de comunicación interna, incluyendo campañas de concientización e información, que apunten a lograr un mayor y permanente compromiso de los colaboradores de las diferentes instituciones involucradas y mantenerlos

constantemente capacitados y actualizados, apuntando todos al cumplimiento de los mismos objetivos.

Si bien el trabajo comunicacional hacia los grupos de interés externos fue limitada y se evitó una masificación de la difusión del Programa País, las acciones que se llegaron a realizar obtuvieron resultados favorables. Por ejemplo, se mantuvo un contacto permanente con los funcionarios de la OCDE —como su secretario general— que contribuyó a mantener una relación cercana que propicie la información a la organización sobre los avances, así como obtener una retroalimentación de la percepción de la organización y sus países miembros. Esto fue reforzado por la labor de las embajadas.

En cuanto a los medios de comunicación y la opinión pública —incluyendo a los sectores académicos y gremios empresariales—, acciones de comunicación, aunque escasas, permitieron que tales grupos conozcan lo básico del proceso de acercamiento y sus beneficios para el país, logrando en general una percepción y actitud favorable al proceso. Sin embargo, ciertos sectores mostraron cierto escepticismo hacia las posibilidades reales del Perú de ingresar a la organización.

Los públicos para los cuales se realizó un trabajo más limitado o nulo fueron la ciudadanía en general y los grupos sindicales, por ejemplo. En consecuencia, los resultados apuntan a un desconocimiento general del tema, así como un latente riesgo de activación de posibles conflictos sociales o laborales, que podrían generarse por el temor de algunos grupos hacia las reformas, por sentirse afectados al desconocer sus reales beneficios y efectos.

CAPITULO III: ALCANCES PARA UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ANTE UN EVENTUAL PROCESO DE ADHESIÓN

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de comunicación se desarrolló de manera limitada, al encontrarse el país en un proceso de vinculación a la OCDE que, si bien contribuía a un acercamiento necesario para sus aspiraciones de adherirse a la organización como miembro pleno, no garantizaba la incorporación. En tal sentido, no se definieron oficialmente elementos relevantes como un plan estratégico de comunicación (PEC), un equipo y responsables de comunicación, acciones de comunicación necesarias, entre otros.

Ante esta realidad, el presente capítulo busca, a partir de los hallazgos de los acápite anteriores, proponer alcances y recomendaciones para una estrategia de comunicación más integral y elaborada, que será útil y necesaria en el caso que la OCDE decida invitar al Perú a iniciar el proceso de negociación hacia una eventual adhesión plena.

Cabe indicar que la utilidad y eficacia de una estrategia comunicacional está supeditada a que los sectores y actores involucrados desplieguen sus mejores esfuerzos y su compromiso por cumplir con los objetivos planteados. Este punto es de suma importancia y puede ser clave, ya que muy difícilmente una gestión comunicacional tiene éxito si no hay coherencia entre lo que se pretende comunicar y las acciones de la institución vistas en la realidad. Es decir, si los protagonistas de una organización o un determinado proyecto no cumplen sus compromisos, bien por negligencia bien por factores externos contextuales que lo impidan, la estrategia de comunicación corre un alto riesgo de fracaso.

Además, los objetivos de comunicación deben estar alineados a los objetivos sectoriales y nacionales, que en el caso peruano se desprenden del Acuerdo Nacional. En otras palabras, la estrategia de comunicación no se comporta como

un ente autónomo y aislado, sino como un componente de una estrategia mayor a cuyo éxito pretende contribuir en gran medida.

Este capítulo presenta primero un acápite introductorio sobre las consideraciones generales a tener en cuenta para una estrategia de comunicación y el alcance de la misma, para luego definir las entidades y funcionarios que formen parte del equipo responsable de la gestión comunicacional. En segundo lugar, se brinda recomendaciones para un PEC que contenga el planteamiento de los objetivos de comunicación, la identificación de los públicos de interés y aliados estratégicos, así como los mensajes clave, metas, indicadores, acciones de comunicación, cronograma, entre otros aspectos relevantes para la estrategia.

Cabe reiterar que esta iniciativa tiene un carácter propositivo, por lo cual no apunta a ser un planteamiento definitivo y cerrado, sino más bien un aporte de ideas generales sistematizadas, pero flexibles y abiertas a ser mejoradas y/o adaptadas de acuerdo a las circunstancias y al contexto, y que pretenden contribuir con una base sólida para la estrategia comunicacional concreta y específica, que eventual y oportunamente la Cancillería tenga a bien desarrollar.

1. Introducción

1.1. Consideraciones generales

Un factor a tener en cuenta es que el proceso de adhesión a la OCDE, que implica el cumplimiento de una hoja de ruta negociada y acordada por el país candidato y el organismo internacional, puede tener una duración de alrededor de cuatro a cinco años. Por ello, nos encontramos ante la necesidad de una estrategia de comunicación de largo aliento, que podría incluir un PEC general, a largo plazo, que se vaya actualizando constantemente, así como PEC anuales, con acciones específicas que puedan ser programadas, ejecutadas y monitoreadas.

Lo recomendable es que todos los elementos de la estrategia comunicacional, como el PEC, el equipo responsable, los sectores involucrados, etc., estén oficializados con documentos del más alto nivel jerárquico, como decretos supremos de ser posible, o resoluciones ministeriales, reglamentos, entre otros, de ser el caso. Del mismo modo que las acciones orientadas a la vinculación a la OCDE y al Programa País fueron declaradas de interés nacional mediante el Decreto Supremo N.º 086-2015-PCM, la estrategia comunicacional y sus componentes deberían también ser formalizados por normas emitidas por el Poder Ejecutivo.

El respaldo oficial brindará al equipo de comunicación un empoderamiento no solo debido a que llevará a cabo acciones con sustento legal, sino también porque le permitirá contar con un presupuesto mayor, necesario para un desempeño de sus funciones con calidad y eficiencia.

De esta manera, se otorgará a las acciones de comunicación la relevancia debida que coadyuve a evitar o superar obstáculos de diversa índole que suelen presentarse. Con un presupuesto acorde a las necesidades, será posible cumplir adecuada y oportunamente con los objetivos de comunicación planteados, teniendo en cuenta que, dada la complejidad del trabajo que implica cumplir la hoja de ruta, nos encontramos ante una estrategia a mediano plazo, con un alcance internacional, como veremos a continuación.

1.2. Alcance de la estrategia

La estrategia propuesta es aplicable tanto a nivel nacional como en el exterior. El alcance a nivel nacional incluye a todos los sectores, zonas e instituciones, implicadas de una forma u otra en el cumplimiento de las metas eventualmente planteadas en la hoja de ruta. Esto involucra a ministerios, organismos autónomos, poderes legislativo y judicial, gobiernos regionales, municipalidades, entre otros, de acuerdo a las necesidades de las acciones para la incorporación.

Adicionalmente, al buscar generar un impacto positivo en la opinión pública y en la ciudadanía en general, se reafirma el alcance nacional de la estrategia (no solo en Lima).

En el extranjero, la estrategia comunicacional alcanza las zonas geográficas no solamente de todos los países que son miembros plenos de la OCDE, sino también de los que se encuentran en proceso de adhesión, a saber, Colombia, Costa Rica y Lituania. Las embajadas peruanas con jurisdicción en dichos países tienen una enorme responsabilidad de cara a la ejecución de la estrategia político-diplomática que Cancillería diseñaría para el cumplimiento de la hoja de ruta.

1.3. Equipo responsable

Como se indicó en el punto 2.2 del capítulo 2, durante el acercamiento a la OCDE no hubo una entidad responsable de las labores comunicacionales y fue la Comisión Multisectorial la que en la práctica llevó a cabo las tareas en esta materia, debido a la latente necesidad de acciones de comunicación para el correcto desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos del Programa País. En el escenario en que el país se encuentre en un proceso de adhesión a la OCDE, se recomienda mantener esta figura, de modo que la responsabilidad de la gestión de la comunicación esté a cargo de la Comisión Multisectorial.

Según el Reglamento Interno de la Comisión Multisectorial —aprobado por Resolución Ministerial N.º 043-2016-PCM—, Secretaría Técnica, a cargo del MRE, cumple funciones de carácter técnico y operativo, que involucran acciones de comunicación interna, como las siguientes:

- Coordinar con los demás miembros de la comisión las acciones de difusión tanto de los avances del Programa País, como del proceso de vinculación del Perú con la OCDE.

- Funcionar como punto de contacto entre la comisión y los líderes de acción, los puntos focales sectoriales, los grupos de trabajo y la sociedad civil, a fin de involucrarlos adecuadamente en el proceso de vinculación Perú - OCDE.
- Actuar como punto focal (enlace) entre la comisión y la OCDE, para realizar todas las comunicaciones y coordinaciones necesarias.
- Convocar a especialistas en el tema de entidades públicas, privadas o de la cooperación internacional.

Al tener dentro de sus funciones acciones de tipo comunicacional, sería recomendable que la Secretaría Técnica cumpliera un rol de operador y dinamizador de la estrategia, sin perjuicio de que los aportes para las tareas en general y su cumplimiento, así como la planeación, sean responsabilidad de la Comisión Multisectorial en su conjunto.

La OGC deberá tener una presencia permanente dentro de la estrategia y del equipo, a través de su Jefe y/u otros funcionarios, puesto que se trata del encargado de la gestión comunicacional en el MRE⁵. En tal sentido, será vital la participación de esta oficina en las reuniones de la Comisión Multisectorial, para estar al tanto de toda la información actualizada, tanto en material de comunicación como en general. De este modo, su aporte a la estrategia será más sólido. Se recomienda lo mismo respecto a las oficinas de comunicación de los demás miembros de la comisión, de manera que se realice un trabajo articulado, cohesionado y consistente.

Asimismo, considerando el carácter comunicacional de la estrategia, lo ideal sería que el equipo esté integrado por uno o más expertos en la materia, a fin de que provean asesoría permanente, especialmente, en los aspectos técnicos relativos al diseño, ejecución y seguimiento de la estrategia comunicacional y el PEC. Es

⁵ De acuerdo al Manual de Organización y Funciones del MRE (artículo 52, inciso b), la OGC es la responsable del diseño y dirección de la estrategia de comunicación e imagen institucional.

necesario que los especialistas sean profesionales independientes con amplia experiencia en la gestión de estrategias de comunicación en proyectos de alta envergadura en el sector público o privado, esto es, que hayan implicado el manejo de diversos públicos y temas complejos y numerosos.

Un ejemplo de ello es la estrategia de comunicación del MRE durante el diferendo marítimo ante la Corte Internacional de Justicia —tema referido en el acápite Introducción—, la cual fue gestionada por un equipo conformado por funcionarios de la OGC y expertos en comunicación independientes (De Jesús, 2015, págs. 51-52). Algunos de estos especialistas, como Santiago Pedraglio o Roberto Pereyra, por ejemplo, constituyen alternativas para integrar el equipo.

Adicionalmente, el equipo deberá contar con personal que se encargue del plano operativo de la estrategia, quienes podrían estar al interior de la Secretaría técnica, para cumplir en el día a día con la ejecución del plan de comunicación, además de funciones relacionadas a la dinamización de redes sociales y la gestión de contenidos web, por ejemplo.

En suma, la gestión comunicacional deberá estar a cargo de la Comisión Multisectorial, que deberá contar con un equipo de comunicación integrado por funcionarios de la OGC y de las oficinas de comunicación de la PCM y el MEF, asesores especialistas en la materia y otros integrantes que ejecuten las tareas diarias de la estrategia. Como se señaló previamente, este equipo deberá ser formalizado a través de una norma legal del Poder Ejecutivo, para otorgarle un mayor y mejor margen de acción.

2. Plan estratégico de comunicación

2.1. Objetivos

Antes de plantear los objetivos, es pertinente considerar que los mismos deben estar alineados con los objetivos de política exterior, es decir, los objetivos sectoriales y estos, a su vez, a los objetivos nacionales. Además, teniendo en cuenta que la estrategia de comunicación es un componente de la estrategia político-diplomática que estará a cargo del MRE, los objetivos comunicacionales deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos político-diplomáticos. Como aún no es posible saber cuáles serían estos últimos, podemos asumir, de modo general, que estarán asociados al cumplimiento de la hoja de ruta y al ingreso a la OCDE.

Siguiendo este orden de ideas, cabe reiterar lo mencionado en el capítulo 2. Conforme a los artículos 5 y 6 de la Ley de Organización y Funciones del MRE (Ley N° 29357), uno de los objetivos de la política exterior peruana apunta a la promoción de los intereses nacionales en el contexto internacional. Ello va en línea con la sexta política del Acuerdo Nacional: «llevar a cabo una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo que promueva una adecuada inserción del Perú en el mundo y en particular, en los mercados internacionales a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo». En el mismo sentido, tanto el Plan Bicentenario, como el Plan Estratégico Sectorial a Largo Plazo —en el Eje Estratégico 2: Apertura del Perú al Mundo— tienen entre sus objetivos el de fortalecer la presencia del Perú en foros y organismos internacionales, y profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral.

Los objetivos de comunicación tienen que estar en línea con lo señalado en el párrafo anterior, con el Decreto Supremo N.º 086-2015-PCM que declara de interés nacional las acciones orientadas al ingreso del Perú a la OCDE y con los

objetivos de la estrategia político-diplomática que Cancillería diseñe oportunamente. Además, los objetivos deben definirse y plantearse en base a los resultados del análisis desarrollado en el acápite 2 del segundo capítulo.

A continuación, se plantea un objetivo general y una serie de objetivos específicos a ser incluidos en el PEC, con la finalidad de orientar las acciones de comunicación. Hay que tener en cuenta que se distinguen objetivos tanto de comunicación interna como de comunicación externa.

Objetivo general:

- Construir una opinión pública favorable al ingreso del Perú a la OCDE y a las acciones orientadas a dicho fin, mediante un acercamiento a los medios de comunicación y acciones informativas y de sensibilización dirigidas a la ciudadanía en general y otros públicos de interés —internos y externos—, de modo que se propicie la unidad del país frente a este objetivo nacional y se mitiguen los riesgos latentes⁶.

Objetivos específicos:

1. Impulsar un acercamiento a los líderes de opinión y a los medios de comunicación, no solo para mantenerlos permanentemente informados sobre la importancia y beneficios de la adhesión a la OCDE, sino también para que actúen como promotores del proceso.

⁶ Se trata de riesgos intangibles pero existentes, que podrían convertirse en eventuales crisis si no son mapeados adecuadamente y mitigados mediante estrategias y acciones de comunicación. Por ejemplo, si en el marco del cumplimiento de la hoja de ruta el Gobierno implementa reformas laborales sin considerar los intereses de sindicatos de trabajadores y sin una estrategia de comunicación hacia ellos, el riesgo de una huelga nacional indefinida con posibles consecuencias graves podría convertirse en una crisis política para el Gobierno y para el cumplimiento de la hoja de ruta.

2. Informar oportuna y permanentemente a la ciudadanía sobre los beneficios concretos del ingreso del Perú a la OCDE y sobre la naturaleza misma de la organización.
3. Comunicar estratégicamente los temas sensibles que pudieran afectar a ciertos sectores y mantener con estos una adecuada comunicación.
4. Propiciar la unidad nacional en torno a los esfuerzos orientados a la adhesión del Perú a la OCDE.
5. Fomentar una actitud responsable respecto del proceso de adhesión, orientado al interés nacional y no con fines políticos ni proselitistas, por parte de los grupos políticos con representatividad en el país.
6. Identificar y mitigar los posibles riesgos y amenazas al proceso de incorporación.
7. Mantener una adecuada y permanente comunicación con los grupos de interés internos, para obtener su compromiso y lograr un trabajo articulado, cohesionado y coherente.

Como se puede observar, los objetivos propician acciones orientadas a la difusión, información y prevención. Además, están dirigidos hacia uno o más grupos de interés externos e internos y se asocian a diferentes mensajes clave, como se verá más adelante.

2.2. Grupos de interés

Los grupos de interés han sido definidos de acuerdo al objetivo de construir una opinión pública favorable al proceso de adhesión y de propiciar la unidad nacional en torno al mismo, a diferencia de lo realizado durante el Programa País, donde el trabajo de comunicación se vio limitado principalmente a públicos internos. En esta propuesta se otorga importancia tanto a la comunicación externa como a la interna, pero poniendo especial énfasis en la primera.

Los grupos identificados son los mismos que se mencionaron en el segundo capítulo, como sigue a continuación:

- Públicos internos: la Comisión Multisectorial, los ministerios de Estado, las misiones diplomáticas del Perú en el exterior y otros organismos involucrados, tales como la Contraloría General de la República, la Oficina de Normalización Previsional, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, el Ministerio Público, entre otros.
- Públicos externos: la OCDE, las autoridades de países miembros de la OCDE, los medios de comunicación, los gremios empresariales, el sector académico, los líderes de opinión, la ciudadanía en general, los sindicatos, el Poder Legislativo y las agrupaciones políticas.

A estos públicos de interés internos se debe añadir uno adicional, a saber, un *pull* de voceros que se encarguen de ser la cara del proceso ante los medios de comunicación, participando en entrevistas para televisión, radio y prensa escrita y digital. Este equipo deberá estar integrado por funcionarios de la Comisión Multisectorial —tanto del MRE, como de la PCM y el MEF—, quienes tienen un valioso conocimiento y dominio del tema, así como por otros funcionarios que sean oportunamente capacitados para cumplir esa función. Debemos mencionar también a los voceros "naturales", que son los funcionarios del Gobierno del más alto nivel, es decir, el Presidente de la República, los vicepresidentes, los ministros de Estado que se considere pertinente —como por ejemplo, el Presidente del Consejo de Ministros, el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Economía y Finanzas, entre otros— y los voceros del partido oficialista, según se convenga. Ellos deberán ser informados permanentemente de los avances y logros en el proceso, de manera que puedan también abordar el tema ante la prensa de manera efectiva.

El trabajo comunicacional con los grupos internos deberá ser similar al desempeñado durante el periodo del Programa País, con acciones como el envío de documentos y comunicaciones oficiales —decretos, reglamentos, oficios, cables, *memoranda*, etc.—, comunicaciones informales —correos electrónicos, llamadas telefónicas, etc.—, reuniones presenciales, lobbies, etc. A ello, se debe añadir acciones de información, motivación y cohesión, tales como campañas informativas y de sensibilización que apunten a mantenerlos siempre actualizados y lograr además su compromiso con el proceso, como veremos más adelante.

Por otro lado, con los grupos externos sería recomendable intensificar considerablemente las tareas de comunicación, relacionadas especialmente a la ciudadanía, los medios de comunicación, los gremios empresariales, el sector académico y los líderes de opinión. Con este público, convendría realizar tanto campañas de comunicación masiva como campañas diversificadas, dependiendo de cada grupo y tema.bnm,

2.3. Mensajes clave

El equipo de comunicación deberá definir los mensajes clave de la estrategia e incluirlos en el PEC. Los mensajes deberán asociarse a uno o más objetivos, grupos de interés y acciones, de modo que la ejecución se desarrolle de manera coherente y estratégica. La propuesta consiste en plantear los mensajes que se puedan segmentar para los diferentes públicos.

A continuación se presenta un cuadro con los mensajes y la finalidad de cada uno. Esta propuesta no pretende ser exhaustiva, sino brindar ejemplos para ilustrar y guiar la forma en que pueden ser planteados y desarrollados los mensajes. En el momento de diseñar el PEC, posiblemente se identificarán mensajes adicionales y se prescindirá de algunos de los propuestos, de acuerdo a la realidad específica del momento.

Mensaje	Finalidad	Público objetivo
El ingreso del Perú a la OCDE generará la mejora sustantiva de las políticas públicas, lo que redundará en la mejora de la calidad de vida de todos los peruanos.	Construir una opinión pública favorable al ingreso del Perú a la OCDE e informar sobre sus beneficios.	Grupos de interés externos, en general.
Es importante mantener la unidad y cohesión nacional en torno a este proceso que apunta a beneficiar a todos los peruanos.	Generar un clima de unidad y cohesión nacional en torno al proceso de incorporación.	Medios de comunicación, líderes de opinión y grupos de interés internos en general.
Para ser miembro de la OCDE no se requiere ser un país exento de problemas (dar ejemplos de miembros con problemas), sino voluntad política de mejorar y compartir sus principios, lo cual sucede con el Perú.	Erradicar el mito de que las posibilidades del ingreso del Perú a la OCDE son nulas, debido a los diversos problemas que aquejan al país.	Grupos de interés externos, en general.
La OCDE no es un club de países ricos, sino una organización que promueve los altos estándares de las políticas públicas para beneficiar a los ciudadanos. Incluye países en desarrollo como el Perú y les ayuda a mejorar sus estándares.	Erradicar el mito de que la OCDE es meramente club de países ricos, alejado de la realidad peruana.	Grupos de interés externos, en general.
El Perú tiene posibilidades reales de ingresar a la OCDE (invitación formal, crecimiento económico	Concientizar sobre las posibilidades del Perú de adherirse a la OCDE.	Públicos externos en general.

sostenido, compromiso político, principios compartidos, etc.).		
Informar adecuadamente a la ciudadanía es sumamente importante para el éxito de la hoja de ruta.	Concientizar a los editores, redactores y reporteros sobre su responsabilidad en este proceso de interés nacional.	Medios de comunicación.
Si bien las reformas pueden afectar a algunos sectores, los efectos positivos serán mucho mayores y el balance será positivo a la larga.	Rebajar la tensión en los sectores que puedan verse afectados por las reformas requeridas.	Sectores afectados por reformas.
Para lograr el ingreso a la OCDE, es importante el compromiso de los partidos políticos de no usar el tema con fines políticos ni proselitistas, sino mantener un mensaje de unidad nacional.	Evitar el uso del tema con fines políticos y proselitistas, tanto en tiempos electorales como durante el desarrollo de los sucesivos gobiernos.	Poder Legislativo y agrupaciones políticas.
El ingreso de la OCDE beneficiará al país y al Estado en su conjunto, y no solo al Gobierno de turno, porque los beneficios se mantienen y perduran.	Lograr el compromiso del Congreso sin importar los tintes políticos y partidarios.	Poder Legislativo y agrupaciones políticas.
El trabajo y colaboración conjunta es imprescindible para cumplir con los compromisos de la hoja de ruta acordada para el ingreso.	Motivar e incentivar el trabajo en equipo de las instituciones involucradas en las reformas y en el proceso en general.	Grupos de interés internos, como ministerios, Comisión Multisectorial, organismos autónomos, embajadas, etc.
El ingreso a la OCDE	Mantener a las empresas a	Sectores empresariales.

favorecerá a la larga a las empresas, por diversas razones (formalidad, crecimiento económico, mayor comercio, seguridad jurídica, menor corrupción, etc.).	favor de los esfuerzos del país por ingresar a la OCDE como miembro pleno.	
---	--	--

Adicionalmente, estos mensajes deberán estar incluidos en ayudas memoria preparadas para las apariciones en medios de comunicación de los voceros, las cuales contendrán también mensajes actualizados a la coyuntura del momento y al tema específico, además de datos relevantes que les facilitará desenvolverse de la mejor manera.

2.4. Acciones y herramientas de comunicación

A diferencia de lo realizado durante el periodo analizado en el capítulo anterior, las acciones de comunicación deberán ser más numerosas, variadas, intensivas, segmentadas y estratégicas, especialmente en lo relacionado a los grupos de interés externos.

En cuanto a los públicos internos, en general, se mantendrán las acciones mencionadas anteriormente, como el envío de documentos y comunicaciones oficiales —decretos, reglamentos, oficios, cables, *memoranda*, etc.—, comunicaciones informales —correos electrónicos, llamadas telefónicas, etc.—, reuniones presenciales, etc. Un ejemplo de reuniones presenciales sería las reuniones de trabajo con funcionarios de las oficinas de prensa de las instituciones involucradas en el proceso de adhesión.

A las acciones de comunicación interna mencionadas, se les podría añadir las siguientes:

- Implementar campañas de sensibilización orientadas a concientizar a los colaboradores de todas las instituciones involucradas en el proceso sobre la importancia del trabajo en equipo interinstitucional, a fin de lograr su mayor compromiso posible con el proyecto nacional. Algunas herramientas para implementar estas acciones son las reuniones presenciales, videos, boletines impresos y virtuales, etc.
- Implementar campañas informativas orientadas a mantener a los colaboradores permanentemente al tanto de las novedades del proceso, así como compartirles información valiosa para el correcto desempeño de su trabajo. Las herramientas en este caso son similares a las del punto anterior.
- Capacitar a los miembros del equipo responsable que no sean especialistas en comunicación, para brindarles nociones básicas sobre la materia que contribuyan a desempeñar sus funciones adecuadamente.
- Realizar talleres de vocería o *media training* dirigidas a los voceros designados, a fin de que se encuentren debidamente preparados y entrenados para las eventuales entrevistas y participaciones que tendrían en los diversos medios de comunicación.
- Implementar un plan de prevención de crisis que incluya la conformación de un gabinete de crisis, a fin de identificar los potenciales riesgos y prever las acciones necesarias para prevenir posibles crisis, así como enfrentarlas y mitigarlas si llegan a presentarse.

Todas estas campañas se apoyarán en el uso de videos, tutoriales, manuales, entre otras herramientas, a través de medios digitales e impresos, así como canales humanos que impliquen reuniones de trabajo, charlas informativas y capacitaciones. Se entiende que, dependiendo del tema y de los diversos factores intervinientes, estas acciones pueden ser generales o segmentadas por público específico. Incluso, en ciertos casos acciones generales —videos informativos, por ejemplo— pueden servir tanto para públicos internos como externos.

Para los grupos de interés externos, las acciones planteadas son más numerosas y segmentadas, debido a la naturaleza de los mismos públicos y la mayor dificultad para persuadirlos. Por ello, se ha considerado conveniente crear un cuadro que asocie algunas acciones propuestas a modo de ejemplo con determinados grupos de interés, las herramientas a utilizar y los objetivos de comunicación⁷.

Públicos externos	Acción de comunicación	Herramientas / medios	Objetivos asociados
Ciudadanía, medios de comunicación.	Desarrollo de campañas informativas y de difusión (spots publicitarios, concursos, etc.).	Videos, brochures, afiches, charlas, boletines, etc. / Medios masivos y digitales.	2, 3, 4
	Diseño e implementación de un plan de redes sociales, contenido en el PEC.	Plataformas digitales, principalmente Facebook y Twitter	2, 4
	Implementación de un sitio web para difundir los avances y logros.	Plataforma web con imágenes, videos y textos escritos (documentos, informes, etc.).	2, 4
Líderes de opinión, medios de comunicación, sector académico y gremios empresariales.	Sensibilización y acercamiento, mediante reuniones de trabajo.	Presentaciones en Power Point, videos, informes.	1, 3, 4, 6
OCDE, representantes de países miembros de la OCDE. Secundarios: líderes de	Participación en eventos (foros y reuniones) internacionales con	Discursos, presentaciones en Power Point, videos.	1

⁷ Por cuestiones de espacio, en el cuadro se indica únicamente el número asignado en el acápite 2.1 (Objetivos) del presente capítulo.

opinión y medios de comunicación.	posible presencia de altas autoridades peruanas.		
OCDE.	Presentación de avances en la hoja de ruta. Recepción de retroalimentación.	Videoconferencias, reuniones presenciales, presentaciones en Power Point, videos.	8
Autoridades de países miembros de la OCDE.	Presentación de avances en la hoja de ruta. Recepción de retroalimentación. (Con funcionarios de embajadas peruanas)	Reuniones presenciales, presentación de documentos, brochures, etc.	8
Aliados estratégicos.	Captación de aliados estratégicos para su apoyo como "voceros" externos.	Reuniones de trabajo grupales e individuales.	1
Poder Legislativo y agrupaciones políticas.	Sensibilización de representantes de bancadas del Congreso y de agrupaciones políticas.	Reuniones presenciales periódicas.	5
OCDE, Poder Legislativo, académicos, sindicatos, gremios empresariales, etc.	Promover visitas a la OCDE por parte actores diversos (congresistas, altas autoridades del Gobierno central, regionales y municipales, académicos)	Reuniones presenciales periódicas.	8, 4

	periodistas, representantes sindicales, empresarios, etc.).		
--	--	--	--

2.5. Metas e indicadores

Habiéndose planteado los objetivos y las acciones de comunicación, resulta necesario proponer también metas que cuantifiquen y tangibilicen los objetivos, así como indicadores para la retroalimentación que permitan mantener una evaluación permanente del desempeño en el PEC, a fin de identificar oportunidades de mejora, potenciar los puntos débiles y encontrar nuevas propuestas y aportes para el plan.

Para ello, se presenta a continuación cuadro con las acciones y sus metas e indicadores correspondientes. Cabe indicar que las cifras y números propuestos son solamente proyecciones y estimados que buscan ejemplificar las metas e indicadores que se plantearían en un escenario real. Además, se trata de cantidades relativas a diversos factores como por ejemplo el número de integrantes del equipo que trabajará cada acción.

Acción de comunicación	Metas	Indicadores
Campañas internas de sensibilización comprometer a los colaboradores de las instituciones involucradas en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 100% de los colaboradores esté comprometidos con el proceso. Realizar charlas y reuniones mensuales. Publicar videos, boletines y otros, mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones y charlas. Actas de asistencia. Encuestas sobre reuniones y charlas. Informes.
Campañas informativas	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 100% de los 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones y

internas para dar a conocer la OCDE, el proceso de adhesión y las novedades.	colaboradores conozca y entienda detalladamente el proceso y sus novedades. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar charlas y reuniones mensuales. • Publicar videos, boletines y otros, mensualmente. 	charlas. <ul style="list-style-type: none"> • Actas de asistencia. • Encuestas. • Evaluaciones.
Capacitación a miembros del equipo responsable que no sean especialistas en comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que todos los miembros del equipo tengan nociones sobre gestión comunicacional. • Realizar charlas y evaluaciones semanales por un tiempo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de charlas. • Actas de asistencia. • Evaluaciones.
Talleres de portavoces (<i>media training</i>) dirigidas a los voceros designados.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que todos los voceros se encuentren capacitados para afrontar todo tipo de entrevistas. • Realizar charlas y simulaciones interdiarias por dos meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de charlas y simulaciones. • Actas de asistencia. • Evaluaciones. • Desempeño en entrevistas reales.
Plan de prevención de crisis y gabinete de crisis. Gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener reuniones semanales hasta definir un plan y un gabinete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto final: plan y gabinete. • Número de crisis ocurridas y evitadas. • Desempeño ante eventuales crisis.
Campañas informativas y de difusión (publicidad, concursos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar que un porcentaje significativo (a definir oportunamente) de la población conozca la OCDE y el proceso de adhesión del Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de anuncios y concursos publicados. • Encuestas de opinión pública sobre conocimiento y percepción del tema. • Estadísticas de los

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar anuncios publicitarios mensuales (en medios masivos, redes sociales, diarios y revistas especializadas). • Realizar concursos bimensuales en Facebook. 	<p>anuncios publicados en redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> de los concursos. • Repercusiones en la prensa.
Reuniones de trabajo para sensibilización y acercamiento a medios de comunicación, líderes de opinión, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una relación cercana y una posición favorable de la mayoría de la opinión pública. • Realizar al menos una reunión mensual por cada grupo de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas sobre la opinión de los sectores sobre el proceso. • Número de reuniones sostenidas. • Actas y listas de asistencia de las reuniones. • Encuestas de retroalimentación de las reuniones.
Eventos (foros y reuniones) internacionales con posible presencia de altas autoridades peruanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una opinión favorable de la OCDE y sus miembros sobre avances en el proceso. • Organizar o participar en eventos internacionales al menos cuatro veces al año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participaciones. • Retroalimentación de las contrapartes sobre su percepción del desempeño peruano. • Repercusiones en la prensa.
Reuniones para informar sobre los avances en la hoja de ruta y recibir retroalimentación de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a la OCDE informada sobre avances y conocer su opinión. • Realizar al menos una reunión mensual, sea presencial o virtual (videoconferencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones. • Retroalimentación brindada por los funcionarios de la OCDE.
Reuniones de funcionarios de embajadas peruanas con	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar al menos una reunión presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones. • Retroalimentación

autoridades de países miembros OCDE.	bimensual.	brindada por los funcionarios de la OCDE.
Diseño e implementación de un plan de redes sociales, contenido en el PEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y preparar el producto en un periodo máximo de dos meses. • Presentar informes mensuales sobre el estado del plan y sobre el seguimiento de su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento final con el plan de redes sociales. • Informes mensuales. • Retroalimentación de las plataformas digitales (medios sociales, sitios web, etc.)
Diseño e implementación de un sitio web para difundir los avances y logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y preparar el producto en un periodo máximo de tres meses. • Realizar publicaciones diarias (artículos, notas, videos, etc.) con contenidos del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto final de plataforma web. • Número de publicaciones diarias y mensuales. • <i>Feedback</i> de usuarios en comentarios, opiniones, etc.
Captación de especialistas y líderes de opinión como aliados estratégicos para su apoyo como "voceros" externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir al menos 10 aliados que actúen como "voceros" externos. • Realizar reuniones mensuales con los posibles voceros externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones. • Número de voceros externos reclutados.
Sensibilización de representantes de bancadas del Congreso y de agrupaciones políticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener apoyo mayoritario de las bancadas congresales. • Realizar reuniones mensuales con los representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones. • Mapeo de bancadas y grupos políticos a favor y en contra del proceso.
Promover visitas a la OCDE por parte actores diversos (congresistas, altas autoridades del Gobierno central, regionales y	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que actores de todos los sectores interactúen con la OCDE. • Realizar visitas al menos bimestralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones. • Retroalimentación brindada por los funcionarios de la OCDE.

municipales, académicos periodistas, representantes sindicales, empresarios, etc.).		
--	--	--

2.6. Cronograma

El cronograma es una herramienta sumamente útil y necesaria para la programación, preparación y seguimiento de las actividades propias del PEC. Durante el Programa País, se manejó internamente un cronograma general de actividades de la estrategia político-diplomática que incluía acciones de comunicación, mas no un cronograma dedicado especialmente a las actividades comunicacionales.

En el marco de un proceso de ingreso a la OCDE, se refirió previamente la necesidad de un PEC general y PEC específicos. En tal sentido, lo recomendable es elaborar, del mismo modo, un cronograma general para todo el proceso y cronogramas específicos para cada año.

El cronograma general abarca todos los años que dure el proceso de adhesión, contemplando las tareas a realizar en cada año, organizadas en rubros generales, que pueden ser divididos por público objetivo, mensajes claves, acciones, etc. La finalidad es que provea una ideal general de lo que se proyecta que se hará a lo largo de los años del proceso, de acuerdo a lo planificado y a las metas que se desea alcanzar. De este modo, se tendrá un norte claro de la temporalidad relativa a las metas a largo plazo y se podrá verificar su cumplimiento. Es probable que este cronograma requiera actualizaciones periódicas, de acuerdo a los cambios se vayan presentando en el curso del proceso.

Los cronogramas específicos se elaboran anualmente y contienen las acciones de comunicación programadas y las metas a alcanzar durante todo el año en cuestión.

Lo ideal es que contengan el detalle de las acciones previstas con una periodicidad mensual, semanal y hasta diario, de ser necesario. Esto permitirá al equipo de comunicación tener mapeadas las fechas de las actividades a realizar, para así organizar los preparativos con antelación. Se evitará además contratiempos, cruces de acciones, entre otras dificultades inherentes de un recargado plan que requiere ser estratégicamente organizado.

Gráficamente, los cronogramas pueden ser representados de diversos modos, para lo cual el equipo de comunicación tendrá que definir qué herramienta se adapta mejor a su estilo de trabajo y a las necesidades del PEC establecido. Una herramienta bastante útil es el diagrama de Gantt⁸, que permite proyectar en el tiempo determinado las diferentes tareas programadas e incluso grupos de tareas. La temporalidad del cronograma Gantt es variada: anual, mensual, semanal, etc. Si bien no señala los vínculos existentes entre las tareas, es posible utilizar otras herramientas que otorguen una complementariedad entre distintos tipos de cronogramas.

2.7. Presupuesto

La planeación presupuestaria es una tarea imprescindible para la exitosa organización de cualquier PEC, debido a que señala con exactitud las necesidades o posibilidades relacionadas al factor monetario. Definir claramente el presupuesto, tanto de lo que se necesita como de lo que realmente se tiene, es importante para poder llevar a cabo correctamente las acciones planificadas y lograr las metas sin contingencias.

La planeación del presupuesto se puede presentar de dos formas, principalmente: la primera es que, en base a todas las necesidades de la estrategia comunicacional, se realiza un cálculo presupuestal, a partir del cual se indica la cantidad de dinero

⁸ Mayor información sobre los diagramas de Gantt puede ser encontrada en la guía "Diagramas de Gantt: utilidad, aplicaciones y comparativa de software", elaborada por la OBS Business School (España) y que puede ser descargada de manera gratuita de su sitio web www.obs-edu.com.

requerida para implementar el plan. La segunda forma consiste en la asignación de una determinada partida presupuestal, por parte de la institución, para el PEC o proyecto, de modo que las acciones de este se ven supeditadas al monto de dinero otorgado.

Evidentemente, la situación ideal es la primera, ya que en ese caso se define en primer lugar qué acciones son requeridas para lograr la mejor gestión comunicacional, sin ningún tipo de sesgo o limitación presupuestaria, para luego, en base a ello, solicitar la cantidad calculada. En cambio, en el segundo caso, no se asigna necesariamente un presupuesto suficiente para cubrir todas las acciones planteadas o con la mejor calidad, por lo cual es posible que el PEC vea limitada su ejecución y no se logre la eficacia deseada.

En el sector público se suele presentar el segundo escenario y, por ende, las oficinas de comunicación se ven ante el reto de lograr los mejores resultados con los recursos que tienen a la mano. En un eventual proceso de incorporación, se podría esperar que, ante la alta relevancia del tema para el Gobierno y su carácter de interés nacional, se otorgue un presupuesto considerable para el desarrollo de las acciones comunicacionales. He ahí la importancia de que la estrategia de comunicación, el PEC y el equipo responsable sean oficiales y se encuentren respaldados por documentos legales. Ello contribuiría a otorgarle el peso debido que conlleve a la asignación de una partida presupuestaria para la gestión comunicacional acorde con las circunstancias.

En el caso que no se asignen los recursos suficientes que cubran el presupuesto calculado para cumplir con las acciones de comunicación, se recomienda llevar a cabo un ejercicio de priorización de las actividades, temas y públicos. De este modo, se evitará dejar de lado la ejecución de acciones importantes o elementales para el PEC, atenuando el impacto de la escasez de recursos.

3. Ejemplo práctico de campaña de comunicación externa

Previamente, se ha planteado una serie de alcances y recomendaciones generales para el diseño de un PEC. La finalidad del presente apartado es esbozar una propuesta práctica, a modo de ejemplo, que permita vislumbrar cómo podrían aplicarse en la realidad los alcances señalados.

En tal sentido, a partir de objetivos recogidos del PEC propuesto, se plantea un concepto base para la realización de una campaña que incluya productos y acciones comunicacionales como spots publicitarios, un sitio web oficial, un plan de medios para la aparición de voceros, menciones de *influencers*⁹ en medios digitales, reuniones de trabajo con periodistas y líderes de opinión, etc.

Es preciso mencionar que lo que se propone es un ejemplo que busca ilustrar la aplicación práctica de las ideas generales planteadas previamente. No se trata de proyectos o productos acabados, pues para ello sería necesario contar con una serie de estudios, diagnósticos, reuniones, deliberaciones, entre otras acciones indispensables para poder obtener propuestas comunicacionales altamente eficaces, acertadas y acordes a la realidad institucional y nacional del momento.

3.1. Descripción

El objetivo de la campaña propuesta, que se desprende de los objetivos del PEC, es informar oportunamente la importancia y beneficios de la incorporación del Perú a la OCDE y promover un clima de unidad nacional en torno al proceso de acceso.

⁹ Un *influencer* es una persona que cuenta con cierto prestigio y credibilidad sobre un tema, por lo cual cuenta con un número alto de seguidores en redes sociales. Esta importante presencia e influencia en redes genera gran utilidad en las campañas que empresas e instituciones realicen sobre el tema concreto.

A partir de los *insights* surgidos de la investigación, se llegó al concepto de la campaña comunicacional: El ingreso del Perú a la OCDE lo encaminará al desarrollo y brindará a los ciudadanos una mejor calidad de vida.

Algunos eslóganes que podrían utilizarse son los siguientes:

- "OCDE: Por un Perú mejor".
- "Hacia la OCDE. Perú, camino al desarrollo".

Asimismo, en base a los conceptos e *insights* mencionados, se llegó a las siguientes propuestas de logotipos de la campaña:



Los isotipos están basados en los colores de la bandera peruana y en el mapa y la letra "P" de Perú. Por su parte, las frases son combinaciones de los eslóganes mencionados, nacidos del concepto de la campaña.

3.2. Productos comunicacionales

3.2.1. Spots publicitarios

A continuación, se presenta dos ideas base para la realización de spots publicitarios, bajo el ya mencionado concepto paraguas de la campaña. Se trata de dos propuestas de videos que serán descritos a continuación. Cabe mencionar que en ambos casos se debe invitar a ver los demás videos sobre el Perú y la OCDE, para lograr una complementariedad en los productos.

Spot publicitario 1

- Objetivo: Dar a conocer qué es la OCDE y por qué el Perú quiere ingresar.
- Dirigido a: Jóvenes de 16 a 35 años.
- Medios: Redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube.
- Duración: 30 a 60 segundos

La propuesta consiste en un video didáctico en el que aparezca una mano trazando dibujos y frases que ilustren las explicaciones de la locución en *off*. Esta técnica no es nueva, pero es muy efectiva para llevar a la ciudadanía mensajes que pueden ser complejos de manera simple y entretenida.

A continuación, se presenta una imagen de modo de ilustración del video:



Las ideas que se presentarán didácticamente en el video son las siguientes:

1. Qué es la OCDE. Su importancia.
2. El Perú está camino a ingresar. Ser miembro lo guiará hacia el desarrollo.
3. Cómo mejorará la calidad vida de los peruanos.
4. Es un gran reto que todos los peruanos juntos podemos lograr.
5. "OCDE: Por un Perú mejor". Únete a la conversación con el hashtag #PerualaOCDE.

Spot publicitario 2

- Objetivo: Informar los beneficios del ingreso del Perú a la OCDE.
- Dirigido a: Público en general.
- Medios: Televisión y medios digitales.
- Duración: 30 segundos

La propuesta consiste en un video donde un personaje mediático y con carisma no solo hacia los jóvenes sino también los adultos —como Bruno Pinasco, Jesús

Alzamora, entre otros— explique breve y dinámicamente cómo se beneficiarían en el largo plazo los ciudadanos de a pie con un eventual ingreso del Perú a la OCDE. El personaje debe hablar de manera positiva, sonriente, transmitiendo la alegría de que el Perú pueda ingresar a la OCDE y podamos todos beneficiarnos en el futuro.

A continuación, se presenta una imagen de modo de ilustración del video:



Las ideas que se presentarán didácticamente en el video son las siguientes:

1. Todos los peruanos se beneficiarán con el ingreso del Perú a la OCDE.
2. El Perú tendrá que mejorar las políticas públicas en todos los sectores.
3. Esto se traducirá en mejores servicios públicos (salud, educación, transporte, empleo, etc.).
4. "OCDE: Por un Perú mejor". Únete a la conversación con el hashtag #PerualaOCDE.

3.2.2. Sitio web oficial

Contar con un sitio web oficial permitirá consolidar toda la información y data sobre el proceso de adhesión del Perú a la OCDE y mantener informada a la ciudadanía en general no solo sobre los avances logrados gradualmente con respecto a la hoja de ruta sino también sobre todo el proceso en general: la OCDE, la hoja de ruta, las etapas del proceso, los beneficios para el Perú y los peruanos, etc.

Además, es una herramienta sumamente útil para publicar los diferentes videos informativos y didácticos producidos, imágenes sobre eventos y actividades, notas de prensa, entrevistas, etc. Asimismo, permite compartir los enlaces a las redes sociales y colocar *widgets* que provean a la plataforma de dinamismo e interactividad, introduciendo incluso elementos de redes sociales.

Es importante que el sitio web esté alineado con los objetivos de comunicación del PEC y con el concepto de la campaña mientras permanezca vigente. La dirección URL propuesta sería **www.perualaoede.pe**. La plataforma deberá incluir en la parte superior el logotipo oficial del proceso y un logotipo representativo del Estado peruano —que podría ser de la Presidencia de la República o del Portal del Estado Peruano—.

El sitio web deberá contar con un menú principal en la parte superior, que se mantenga siempre visible, según el siguiente detalle —las viñetas negras son las opciones principales del menú; las blancas corresponden a las opciones subordinadas que se despliegan al dar clic o colocar el cursor sobre las opciones principales—:

- OCDE
 - ¿Qué es la OCDE?
 - Estructura
 - Países miembros
- Proceso de ingreso
 - Relación histórica Perú - OCDE
 - Descripción del proceso de adhesión
 - Hoja de Ruta
 - Avance actual
- Preguntas frecuentes
- Comunicación
 - Noticias
 - Comunicados
 - Notas de prensa
 - Multimedia
 - Comentarios y sugerencias
- Transparencia

En la página de inicio del sitio web, es recomendable que aparezcan los siguientes elementos:

- Menú principal
- Banners rotativos con las últimas noticias y afiches sobre eventos o novedades
- Videos
- Galerías fotográficas
- Enlaces a redes sociales
- Enlaces a sitios web del Estado relevantes

3.2.3. Sensibilización y acercamiento a periodistas y líderes de opinión

Como parte de la campaña, es de suma importancia organizar eventos dirigidos por separado a los hombres de prensa y a líderes de opinión, ya que, realizados correctamente y de manera periódica, contribuirán a un acercamiento y sensibilización necesarios para desarrollar una relación más cercana y una mayor fluidez en el intercambio de información y sobre todo obtener la confianza de periodistas y personas influyentes. Por supuesto, la relación de confianza se construye poco a poco hasta proyectar una imagen positiva del equipo encargado del proceso, en base a una apertura hacia los medios de comunicación.

Con los periodistas podría realizarse desayunos de trabajo si la convocatoria es general o reuniones privadas si se considera pertinente hacerlo uno a uno con editores o directores de los medios. En el caso de los líderes de opinión, se deberá evaluar el caso de cada líder para determinar cómo se realizan las reuniones, si son individuales y con quién sería el encuentro.

En todo momento en las reuniones, se deberá tener presente el concepto de la campaña y los mensajes de comunicación del PEC, para transmitirles la información de manera coherente y lograr los resultados esperados.

3.2.4. Plan de medios para entrevistas de voceros

El objetivo del plan de medios es colocar los mensajes del PEC y de la campaña en las diversas audiencias de los medios de comunicación televisivos, radiales y escritos, mediante la participación directa de voceros del ingreso del Perú a la OCDE.

Primero se debe realizar un minucioso estudio sobre los medios de comunicación y programas que se dirigen a las audiencias a las que se quiere llegar. Una vez identificados, se coordina con los editores o productores, según sea el caso, la

aparición de los voceros en los espacios, sea en formato de entrevistas, artículos, entre otras, dependiendo del medio. Evidentemente, este trabajo de coordinación es mucho más sencillo si se ha realizado previamente reuniones de sensibilización y acercamiento a los medios de comunicación sobre el proceso de adhesión — como en el punto anterior—.

En base a lo pactado, se elabora un plan de apariciones en medios de comunicación que se divide en tres cuadros: televisión, radio y prensa escrita. Este plan permitirá no solo tener mapeadas las fechas de las apariciones, sino también incluir información relevante para los voceros sobre los programas, los entrevistadores, el medio de comunicación, etc.

Es fundamental que los voceros hayan pasado al menos por un *media training* o taller de portavoces, donde se les brinde capacidades y técnicas para desenvolverse efectivamente durante entrevistas en medios comunicacionales.

También es importante que los voceros cuenten, con antelación adecuada a su aparición en el medio, con un folder que contenga los mensajes clave a comunicar y una ayuda memoria con información actualizada en cuanto al proceso de adhesión, la OCDE y todos los temas que se prevea que puedan surgir durante la entrevista.

A continuación, se presenta ejemplos de plantillas de plan de medios escritos, televisivos y radiales:

Medios escritos

Fecha	Hora	Medio	Entrevistador	Vocero
01/12	12:00	Diario 1	Entrevistador 1	Vocero 1
05/12	16:00	Revista 1	Entrevistador 2	Vocero 2
10/12	18:30	Revista 2	Entrevistador 3	Vocero 2
11/12	11:30	Diario 2	Entrevistador 4	Vocero 1

Medios televisivos

Fecha	Hora	Duración	Medio	Programa	Conductor(es)	Modalidad	Vocero
05/12	12:30	5'	Medio1	Noticiero	Conductor 1 Conductor 2	En vivo	Vocero 1
05/12	15:00	15'	Medio 2	Magazine de la tarde	Conductor 3	Grabado (diferido)	Vocero 2
07/12	23:00	15'	Medio 3	Programa entrevistas	Conductor 4	Grabado (diferido)	Vocero 3
08/12	7:15	10'	Medio 1	Noticiero	Conductor 2	En vivo	Vocero 2

Medios radiales

Fecha	Hora	Duración	Medio	Programa	Conductor(es)	Vocero
03/12	06:30	10'	Medio1	Noticiero	Conductor 1	Vocero 1
04/12	15:00	15'	Medio 2	Conversación	Conductor 2	Vocero 2
04/12	18:00	10'	Medio 3	Programa entrevistas	Conductor 3 Conductor 4	Vocero 3
10/12	8:00	10'	Medio 2	Noticiero	Conductor 5	Vocero 2

3.2.5. Participación de representantes en eventos

La campaña se verá reforzada con la participación de representantes del Estado en eventos diversos, sean académicos, empresariales, entre otros. De este modo, se

podrá difundir los mensajes del PEC y reforzar lazos con algunos grupos de interés para lograr, en lo posible, su apoyo al proceso de acceso a la OCDE.

La participación de los representantes deberá estar siempre enmarcada dentro de los lineamientos del PEC, sus objetivos y mensajes clave, así como el concepto y objetivos de la campaña de comunicación propuesta.

En base a estos encuentros, se podrá construir gradualmente una base de datos que sirva para contactar a las personas correspondientes y convocarlas a eventos organizados por el equipo del proceso de adhesión.

3.2.6. Menciones de *influencers* en medios digitales

El trabajo en los medios digitales es sumamente útil, pues otorga un nivel de segmentación de públicos tal que favorece la generación de contenidos específicos para determinados grupos.

En este sentido, como parte de la campaña se propone la identificación de *influencers* en cada uno de los temas relevantes para el PEC, de modo que se acuerde con ellos diferentes tipos de menciones en redes sociales, utilizando el hashtag [#PerualaOCDE](#), compartiendo imágenes y videos, entre otro tipo de informaciones e invitando a sus seguidores a visitar el sitio web **www.perualaoecd.pe**.

La influencia de estos personajes en los medios sociales es sumamente alta en los respectivos temas en los que tienen un prestigio ganado. Por ello, se espera que actúen como mensajeros y por qué no embajadores del ingreso del Perú a la OCDE y que muchos de sus seguidores asimilen los mensajes de la manera deseada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados del análisis de las acciones de comunicación en el marco del proceso de vinculación y del Programa País permitieron arribar a algunas conclusiones, en base a las cuales se presentaron recomendaciones y alcances para la elaboración y ejecución de una estrategia de comunicación que contribuya a afrontar exitosamente un eventual proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

I. La conclusión general apunta a la necesidad de una gestión de la comunicación más estratégica, amplia, planificada, masiva, con un carácter oficial y que incluya un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Adicionalmente, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Durante el desarrollo del Programa País, el manejo de la comunicación se limitó a acciones básicas y no se realizó de manera masiva para no generar altas expectativas en la ciudadanía. Esto se debió a que el Perú se encontraba en una fase de acercamiento a la OCDE, que no implicaba la certeza de que se produzca el acceso, al no existir una invitación formal.
- En consecuencia, no existió un PEC que plantee objetivos, metas, indicadores, cronogramas, presupuesto, etc. No se realizó un diagnóstico que sienta las bases para una planeación estratégica, ni una gestión comunicacional que apunte más allá de los públicos básicos o necesarios, con los cuales era imprescindible realizar acciones de comunicación.
- Las acciones de comunicación durante el Programa País se enfocaron básicamente en los públicos internos, con resultados positivos. Tanto el trabajo al interior de la Comisión Multisectorial, así como con los ministerios y otras instituciones públicas, puntos focales, oficinas de comunicación, embajadas peruanas en países miembros de la OCDE, áreas de Cancillería involucradas, entre otros, se desarrolló de manera

coordinada y comprometida, lo que contribuyó a lograr el cumplimiento de objetivos que llevaron al éxito del Programa País.

- La comunicación hacia públicos externos fue limitada y no hubo una relación cercana con la prensa. El conocimiento de la ciudadanía en general sobre el tema es mínimo, dado que se optó por no masificar la difusión del programa mientras no se produjese una invitación formal de la OCDE, para evitar el daño en la imagen que podría haber generado la creación de expectativas no acordes con la realidad. Se llevaron a cabo eventos dirigidos a medios de comunicación y líderes de opinión, en los cuales se observó en general una posición positiva hacia los beneficios de una eventual adhesión, aunque también un escepticismo sobre las reales posibilidades del Perú.
- No se emitió ninguna norma —como decreto, resolución, reglamento, etc.— que haga oficial el desarrollo de una estrategia comunicacional ni que nombre a un equipo, área o sector responsable de la misma, lo cual también limitó el trabajo en comunicación, tanto en recursos como en el desarrollo mismo del trabajo.
- Una consecuencia del punto anterior es que la Comisión Multisectorial, consciente de la necesidad de un trabajo comunicacional para el éxito del Programa País, desarrolló en la práctica las tareas de comunicación básicas, ejecutadas en general por la Secretaría Técnica, a cargo del MRE. Asimismo, la Oficina General de Comunicación (OGC) actuó como soporte técnico para la elaboración de los productos comunicacionales y la organización de eventos.
- El trabajo de la Secretaría Técnica en materia de comunicación apuntó a operar las acciones y centralizar la información enviada por los puntos focales, actuando como coordinadora de temas de comunicación. Además, sirvió como punto de contacto entre la Comisión Multisectorial y la OCDE, las embajadas, los líderes de acción, los puntos focales sectoriales, los grupos de trabajo, la sociedad civil, entre otros.

- En base al punto anterior, se concluye que el rol del MRE en materia de comunicación es importante y se ve reforzado por objetivos específicos de política exterior, que se traducen en las acciones para acercar al país a la OCDE y lograr eventualmente la adhesión.
- El mensaje general de las acciones de comunicación se orientó a destacar que los beneficios del Programa País serían aprovechados por el Perú si se lograba cumplir con los objetivos del mismo, independientemente de que se produjese o no la adhesión a la institución. Los mensajes específicos variaron de acuerdo al público al que iban dirigidos: para públicos internos se resumen en la importancia de cumplir los objetivos de un proyecto decretado de interés nacional, mientras que para los externos se reforzó la idea de que se mejoraría la calidad de vida de los peruanos y se buscó contrarrestar el mito de que la OCDE es meramente un club de países ricos, lejanos al Perú. Hacia la OCDE se dirigió un mensaje de compromiso político y constantes avances hacia sus estándares. La Comisión Multisectorial, a través de la Secretaría Técnica, efectuó una serie de acciones de comunicación, que trasladaron los referidos mensajes clave a los públicos de interés y contribuyeron a cumplir con los objetivos planteados. Las acciones fueron limitadas por las razones expuestas.

Estas conclusiones sirvieron como cimientos para edificar las recomendaciones y alcances que contribuyan a la realización de una estrategia comunicacional en el marco de un proceso de incorporación del Perú a la OCDE.

- II. La recomendación primordial es institucionalizar la comunicación estratégica como parte importante de los esfuerzos del Gobierno y del MRE por cumplir con el objetivo de adquirir la membresía plena. Desde el punto de vista de la gestión comunicacional para afrontar un proceso de ingreso a la OCDE, se desprenden de la referida recomendación las siguientes:

- Desplegar una estrategia de comunicación más estructurada y planificada, con una dimensión y alcance más amplios, que contribuya a construir una opinión pública favorable al proceso y a lograr una unidad nacional con respecto al objetivo peruano de ser parte de la OCDE.
- Diseñar y ejecutar un PEC que defina claramente los objetivos generales y específicos, las acciones de comunicación y herramientas, los mensajes clave y los públicos a los que van dirigidos. Resulta importante que todas estas acciones sean planificadas en el tiempo a través de un cronograma y que se definan metas tangibles e indicadores de medición, para realizar un seguimiento constante del desempeño del plan.
- Evitar la comunicación reactiva, es decir, la realizada con escasa o nula planificación, ya que aumenta los riesgos de que se produzcan crisis mediáticas que mellen la imagen del MRE, del Gobierno y hasta del país. Desarrollar una comunicación estratégica.
- Designar oficialmente un equipo responsable de la gestión comunicacional, el cual debe estar integrado tanto por funcionarios experimentados en el proceso de acercamiento y adhesión a la OCDE, así como especialistas en comunicación que contribuyan con su *expertise* al diseño y ejecución de los aspectos técnicos sobre la materia. Asimismo, se recomienda incluir a funcionarios de la OGC.
- Ampliar el alcance de la estrategia y los grupos de interés para masificar la difusión del tema en general y de los avances y logros del Gobierno. Se recomienda llevar la estrategia del centralismo de las instituciones limeñas a todas las regiones del Perú, a través de las oficinas desconcentradas del MRE y de los medios de comunicación locales. Además, intensificar el trabajo hacia grupos de interés como la ciudadanía en general, medios de comunicación, líderes de opinión, sectores académicos, grupos sindicales, gremios empresariales, entre otros, de tal manera que no solo se haga masiva la comunicación, sino también se lleve los mensajes adecuados a cada grupo de interés de manera segmentada, para lograr su adhesión al

objetivo nacional y evitar posibles contingencias originadas por una recepción de mensajes erróneos o inexactos.

- Acercar la estrategia especialmente a los medios de comunicación y líderes de opinión para que conozcan adecuadamente el tema y se consiga que estén a favor del proyecto. La transparencia inherente a una relación cercana a la prensa beneficia la credibilidad de la institución y de sus acciones y coadyuva a la adhesión de un grupo tan relevante que muchas veces es dejado de lado.
- Promover el apoyo de especialistas en diversas materias, como abogados, politólogos, internacionalistas, comunicadores, etc., a fin de lograr su adhesión al proyecto y actúen como portavoces no oficiales del proceso.
- Poner énfasis en la sensibilización de los miembros del Poder Legislativo y las agrupaciones políticas, para lograr su compromiso con estas acciones de interés nacional y prevenir la politización del proceso, mediante un comportamiento que podría privilegiar otras agendas o intereses.
- Oficializar y formalizar la estrategia de comunicación en su conjunto, mediante documentos o normas oficiales, como decretos supremos, resoluciones ministeriales, entre otros, que otorguen relevancia y legitimidad a las acciones comunicacionales.
- Identificar los mitos que puedan crearse en torno al tema y que afecten al proceso, como por ejemplo, que la OCDE es solamente un club de países ricos o que el Perú no tiene opciones de ser miembro pleno porque es una organización que no admite a países con problemas como los peruanos. Es fundamental definir mensajes sólidos que contrarresten tales mitos.
- Utilizar exhaustivamente las nuevas tecnologías de la información y comunicación, especialmente las plataformas digitales, en beneficio del PEC. Es recomendable que el PEC cuente con un componente digital o plan de redes sociales y que se contemple el diseño, desarrollo, lanzamiento y administración permanente de un portal web que sirva de repositorio de toda la información y data relativa al proceso, incluyendo recursos audiovisuales e interactivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Madrid: Editorial UOC.
- Antezana, M. (2012). Comunicación y estrategia: de la dualidad implícita a la unidad, un enfoque desde el taoísmo. *FISEC Estrategias*(7), 109-116.
- Bouza, F. (2004). Desventuras de un concepto claro y distinto: Opinión Pública. En *Reflexiones sociológicas. Libro homenaje a José Castillo Castillo*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/Bouza-Ferm%C3%ADn-Desventuras-de-un-concepto-claro-y-distinto.-Opini%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>.
- Bravo, J. (2009). La comunicación gubernamental de Vicente Fox. *Revista El Cotidiano*, 45.
- Canel, M. J. (1999). *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Tecnos.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico*. Lima. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1B5CBF6A9EF7667605257F6F005B1740/\\$FILE/guia_metodologica_fase_institucional_ceplan-web_.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1B5CBF6A9EF7667605257F6F005B1740/$FILE/guia_metodologica_fase_institucional_ceplan-web_.pdf).
- De Jesús, J. (2015). *La construcción de una opinión pública a partir de las acciones de la cancillería en el marco del proceso ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya*. Tesis de grado académico. Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar". Lima.

- Delle Donne, F. (2010). La relación entre la comunicación gubernamental y el apoyo social hacia el accionar del gobierno. Fundamentos para la construcción de un modelo explicativo. *V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política*. Buenos Aires.
- Farias, P., Paniagua, F., & Roses, S. (2010). El perfil del DIRCOM: presente y futuro. *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, (págs. 1-25). Tenerife. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/42Paniagua.pdf.
- Gurría, A. (8 de diciembre de 2014). *Lanzamiento del Programa País de la OCDE con Perú*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/lanzamiento-del-programa-pais-de-la-ocde-con-peru.htm>
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Maúrtua, J. (Julio-setiembre de 2016). La progresiva incorporación del Perú a la OCDE. (H. Belevan-McBride, Ed.) *Revista Política Internacional*(121), 115-123.
- Mochizuki, L. (2016). *Estrategia de comunicación utilizada por la Cancillería durante el conflicto del Cenepa y las negociaciones de paz con Ecuador, los años 1995-1998*. Tesis de grado académico. Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar". Lima.
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom: su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*(35), 83-93.
- Moreno, L. (Mayo de 2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*(32), 5-19.

- MRE. (s.f.). *Perú hacia la OCDE*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de Acuerdo Nacional: http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2015/02/RREE_OCDE-Acuerdo-Nacional.pdf.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *La espiral del silencio: opinión pública, nuestra piel social*. Barcelona: Paidós. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.egrupos.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9U7J9W7U7xumopxCTMVQPYY-qnemo-CTYXTCvthCnoqdy-qlhhyCXVTcgb7>.
- OCDE. (2014). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, París.
- OCDE. (2017). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, París.
- OCDE. (s.f.). *Acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)*. Recuperado el 28 de Agosto de 2017, del sitio web de la OCDE: www.oecd.org.
- OCDE. (s.f.). *El Perú y la OCDE*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/peru-y-la-ocde.htm>.
- Pelosio, E., & Natta, P. (2008). *Teoría(s) de la Comunicación*. (V. Cacciagiú, Ed.) Córdoba, Argentina: Area de Educación a Distancia de la Escuela de Ciencias de la Información de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Puig de la Bellacasa, B. (2008). Prólogo. En Á. Cervera, *Comunicación total* (pág. 20). Madrid: ESIC.
- Riorda, M. (2006). Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso. En L. Elizalde, D. Fernández Pedemonte, & M. Riorda, *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Buenos Aires: La Crujía.

USAID. (2004). *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado: MCPOI*. Bogotá.

Zavala, F. (16 de enero de 2017). Palabras del Premier ante el Consejo Permanente de la OCDE. París, Francia.