

ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR



MAESTRÍA EN DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

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

TEMA DE TESIS

**Análisis de la formación en gestión cultural del diplomático peruano a
partir de la demanda funcional evidenciada entre 2019 y 2020**

PRESENTADO POR:

José Gabriel Aguilar Pinto

ASESORES:

Asesor académico: Mg. Giofianni Diglio Peirano Torriani

Asesor metodológico: Dra. Ofelia Carmen Santos Jiménez

Lima, 21 de noviembre de 2022



ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TESIS EN EL REPOSITORIO DIGITAL DE LA ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR

1. DATOS DEL AUTOR DE LA TESIS

Apellidos y nombres: **José Gabriel Aguilar Pinto**

DNI N°: 47980778

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Título de la tesis: **Análisis de la formación en gestión cultural del diplomático peruano a partir de la demanda funcional evidenciada entre 2019 y 2020**

Asesor Académico: Magíster Giofianni Diglio Peirano Torriani

Asesor Metodológico: Doctora Ofelia Carmen Santos Jiménez

Año: 2022

3. GRADO O TÍTULO

Bachiller (a) () Licenciado (a) () Maestro (a) ()

4. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN

A través del presente documento declaro que la tesis indicada en el numeral 2 es una creación de mi autoría y de mi exclusiva titularidad y que no infringe derechos de autor o de terceros, sobre la base de lo cual otorgo a la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, licencia para reproducirla en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, con el único objeto de su preservación.

Asimismo,

- () Autorizo el depósito inmediato de mi tesis en el Repositorio Digital de la Academia Diplomática, donde será de libre acceso y consulta.
- (X) Autorizo que se deposite mi tesis a partir del 19/12/2022 en el Repositorio Digital de la Academia Diplomática, donde será de libre acceso y consulta.
- () No autorizo que mi tesis se deposite en el repositorio digital de la Academia Diplomática (especificar el motivo)

Firma del tesista

Lima, 14 de noviembre de 2022



ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TESIS EN EL REPOSITORIO DIGITAL DE LA ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR

1. DATOS DEL AUTOR DE LA TESIS

Apellidos y nombres: **José Gabriel Aguilar Pinto**

DNI N°: 47980778

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Título de la tesis: **Análisis de la formación en gestión cultural del diplomático peruano a partir de la demanda funcional evidenciada entre 2019 y 2020**

Asesor Académico: Magíster Giofianni Diglio Peirano Torriani

Asesor Metodológico: Doctora Ofelia Carmen Santos Jiménez

Año: 2022

3. GRADO O TÍTULO

Bachiller (a) () Licenciado (a) () Maestro (a) ()

4. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN

A través del presente documento declaro que la tesis indicada en el numeral 2 es una creación de mi autoría y de mi exclusiva titularidad y que no infringe derechos de autor o de terceros, sobre la base de lo cual otorgo a la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, licencia para reproducirla en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, con el único objeto de su preservación.

Asimismo,

- () Autorizo el depósito inmediato de mi tesis en el Repositorio Digital de la Academia Diplomática, donde será de libre acceso y consulta.
- (X) Autorizo que se deposite mi tesis a partir del 19/12/2022 en el Repositorio Digital de la Academia Diplomática, donde será de libre acceso y consulta.
- () No autorizo que mi tesis se deposite en el repositorio digital de la Academia Diplomática (especificar el motivo)

Firma del tesista

Lima, 14 de noviembre de 2022

Dedicado a Maria Jesús Canessa, *Mami Gody*.

Agradecimientos:

A mi familia, especialmente a mis padres, por su incondicional apoyo y por el legado de su amor y formación.

A la Ministra SDR Elizabeth González, por su guía y consejo.

RESUMEN

La gestión cultural es una herramienta profesional que permite maximizar la acción diplomática cultural en el exterior. El Perú, como país heredero de una cultura rica, diversa y milenaria lleva a cabo una activa diplomacia cultural para coadyuvar a la consecución de sus objetivos de política exterior, lo cual requiere funcionarios diplomáticos capacitados en gestión cultural y motivados para ello. La pandemia de la covid-19 representó un enorme desafío para la proyección cultural del Perú en el exterior. En ese contexto, es relevante evaluar si los diplomáticos peruanos cuentan con las herramientas formativas requeridas para capitalizar la ventaja cultural comparativa del Perú sobreponiéndose a las dificultades acaecidas a partir de la emergencia sanitaria y aprovechando las novedades en la acción cultural surgidas. Para ello se ha desarrollado una investigación cualitativa y se utilizaron técnicas de recojo de información como la entrevista semiestructurada y el análisis documental. A partir de este proceso de investigación se pudo constatar que efectivamente la pandemia de la covid-19 supuso un retroceso estratégico de la diplomacia cultural en la política exterior peruana. Sin embargo, la virtualidad y las herramientas digitales ofrecen una oportunidad para recuperar los espacios perdidos. Asimismo, tanto los aspirantes como los funcionarios del Servicio Diplomático de la República cuentan con pertinentes instancias formativas, sin embargo, estas deben fortalecerse centrándose en reforzar las competencias profesionales de conocimiento de la cultura peruana, criterio desde la política exterior y administración de recursos.

Palabras clave: gestión cultural, pandemia de la covid-19, diplomacia cultural, competencias profesionales.

ABSTRACT

Cultural management is a professional tool that allows to enhance cultural diplomatic action abroad. Peru, as a country which possesses a rich, diverse and ancient culture, carries out an active cultural diplomacy to help achieve its foreign policy goals. This requires motivated diplomatic officials that are trained in cultural management. The covid-19 pandemic represented an enormous challenge for the cultural projection of Peru abroad. In this context, it is relevant to assess whether Peruvian diplomats have the training tools required to capitalize on Peru's comparative cultural advantage, overcoming arising difficulties from the health emergency and taking advantage of the new developments in cultural projection that have emerged. For this, a qualitative research has been developed, using information collection techniques such as semi-structured interviews and documentary analysis. As part of this investigation, it was possible to verify that the covid-19 pandemic effectively represented a strategic setback for cultural diplomacy in Peruvian foreign policy. However, virtuality and digital tools offer an opportunity to recover lost spaces. Likewise, both the applicants and the officials of the Peruvian Diplomatic Service have relevant training instances, however, these must be strengthened by focusing on reinforcing the professional skills of knowledge of Peruvian culture, criteria from the general foreign policy, and resource management.

Keywords: cultural management, covid-19 pandemic, cultural diplomacy, professional skills.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Siglas	Significado
ADP	Academia Diplomática del Perú
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PEI	Plan Estratégico Institucional
POI	Plan Operativo Institucional
ALC	América Latina y el Caribe
PBI	Producto Bruto Interno
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
MINCUL	Ministerio de Cultura
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
MONDIACULT	Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
PACE	Plan Nacional de Acción Cultural Exterior (España)
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PNC	Política Nacional de Cultura al 2030
SDR	Servicio Diplomático de la República
PPCE	Plan de Política Cultural Exterior
OSE	Órganos de Servicio Exterior
DAC	Dirección General para Asuntos Culturales
DPC	Dirección de Política Cultural
PCU	Dirección de Promoción Cultural
PAC	Dirección de Patrimonio Cultural
RED	Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte
CIG	Centro Cultural Inca Garcilaso
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
MINEDU	Ministerio de Educación

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
PP0133	Programa Presupuestal 0133
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
FIL	Feria Internacional del Libro de Lima

ÍNDICE

Índice de Tablas y Figuras	10
Introducción	12
Capítulo I: Marco teórico.....	16
Marco contextual.....	16
La pandemia de la covid-19.....	16
La pandemia de la covid-19 y la cultura.....	17
La pandemia de la covid-19 y la diplomacia.....	19
Marco Conceptual	22
La gestión cultural.....	22
La diplomacia cultural	26
Los indicadores de desempeño	28
El perfil de competencias profesionales.....	30
Marco Normativo e institucional.....	32
La Política Nacional de Cultura al 2030	32
La labor cultural del diplomático peruano.....	38
El Plan de Política Cultural Exterior del MRE	40
Las funciones de la Dirección General para Asuntos Culturales	45
El reglamento de la Academia Diplomática del Perú.....	47
Capítulo II: Metodología de la Investigación.....	50
Tipo y diseño de la investigación.....	50
Unidades de observación	51
Técnicas de recolección y de análisis de la información.....	52
Capítulo III: Presentación y Discusión de Resultados	54
Presentación de resultados sobre la demanda funcional.....	54
El PESEM 2015-2026.....	54
PEI 2017-19; 2020-22.....	55
Contenidos Prioritarios	57
Sobre las actividades de promoción cultural 2019-20	59
Reflexiones de expertos	63
Presentación de resultados sobre la formación en gestión cultural de los diplomáticos peruanos	68
El curso Promoción/Gestión Cultural	68
El Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural.....	72
Reflexiones de expertos	75
Discusión de resultados	80
Sobre la pandemia y la diplomacia cultural peruana	80
Sobre la labor cultural del diplomático peruano	82
Sobre la formación en gestión cultural del diplomático peruano.....	87

Conclusiones y Recomendaciones	91
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	94
Referencias	99
Anexos	110

Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1: *Tendencias en la práctica diplomática a partir de la pandemia* (p. 20).

Tabla 2: *Competencias del Gestor Cultural* (p. 24).

Tabla 3: *Indicadores de desempeño para la promoción cultural peruana* (p. 29).

Tabla 4: *Los Objetivos Prioritarios de la PNC* (p. 33).

Tabla 5: *Normativa vinculada a la gestión y las industrias culturales en el Perú*
(p. 34).

Tabla 6: *Los Lineamientos y el MRE* (p. 37).

Tabla 7: *Objetivos de la Diplomacia Cultural peruana* (p. 40).

Tabla 8: *Planes y Políticas planteados por el PPCE* (p. 41).

Tabla 9: *Estructura de la Dirección General para Asuntos Culturales* (p. 46).

Tabla 10: *Muestra de los cursos vinculados a la cultura en la ADP* (p. 51).

Tabla 11: *Muestra de la Dirección de Promoción Cultural* (p. 52).

Tabla 12: *Entrevistas por unidad de análisis* (p. 53).

Tabla 13: *Documentos revisados por unidad de análisis* (p. 53).

Tabla 14: *Objetivos Culturales en el PESEM 2015-2026* (p. 55).

Tabla 15: *Objetivos y Acciones culturales en los PEI* (p. 56).

Tabla 16: *Contenidos prioritarios para la promoción cultural en el exterior* (p. 58).

Tabla 17: *Logro esperado del curso Gestión/Promoción Cultural* (p. 71).

Tabla 18: *Principales elementos del Diplomado de Perfeccionamiento en
Gestión Cultural* (p. 72).

Tabla 19: *Propuestas de mejora para la formación en Gestión Cultural* (p. 79).

Tabla 20: *Propuesta de actividades culturales durante la formación inicial* (p. 96).

Figuras

Figura 1: *Propuesta del perfil del gestor cultural* (p. 25).

Figura 2: *Caja de Herramientas del gestor cultural* (p. 26).

Figura 3: *Referencias al ámbito exterior en los objetivos prioritarios de la PNC*
(p. 35).

Figura 4: *Los derechos Culturales* (p. 39).

Figura 5: *Tipos de funcionario responsable de Asuntos Culturales en el exterior*
(p. 45).

Figura 6: *Actividades según programa 2019 vs. 2020* (p. 61).

Figura 7: *Evolución de la Descripción del Curso Gestión/Promoción Cultural*
(p. 69).

Figura 8: *Competencias Específicas del curso Gestión/Promoción Cultural*
(p. 70).

Figura 9: *Cuadro de competencias en el Diplomado de Perfeccionamiento*
(p. 74).

Introducción

El Perú destaca internacionalmente por su cultura. Pocos países son, al mismo tiempo, herederos de una cuna de civilización, de un imperio regional y presentan en la actualidad una cultura viva rebotante de diversidad y contenidos de calidad. El Ministerio de Relaciones Exteriores (en adelante, MRE), en coherencia con dicha realidad, concibe a la cultura peruana como un elemento estratégico de gran importancia en la política exterior. Por ello, de los cuatro objetivos estratégicos del Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2026 del sector Relaciones Exteriores, (en adelante, PESEM 2015-2025) uno es eminentemente cultural. Este es: “Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural” (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2015, p. 28).

En ese sentido, una de las funciones fundamentales del Servicio Diplomático del Perú es la de promover y cautelar los derechos e intereses culturales del país en el exterior, junto a los políticos, económicos y comerciales (Congreso de la República, 2021, art. 3). Por ello, a los funcionarios diplomáticos les corresponde tener una sólida formación y praxis en gestión cultural para poder capitalizar el potencial de la cultura para el logro de los objetivos de política exterior del país. En ese sentido, se considera relevante reflexionar en torno a la labor del diplomático peruano en cuanto gestor cultural, a saber, en qué consiste su labor, la formación que requiere y si ello corresponde con lo que se necesita. Así, el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo evaluar si la formación en gestión cultural del diplomático peruano responde adecuadamente a lo que se demanda funcionalmente en cuanto labor cultural diplomática en el marco de la política exterior del país.

La finalidad de realizar este trabajo es la de ofrecer un aporte al fortalecimiento de la acción exterior del MRE en el ámbito cultural para el

alcanzar los objetivos de la política exterior peruana. La proyección cultural del Perú se puede abordar desde múltiples perspectivas como la político-estratégica, presupuestal o normativa, lo cual ya ha sido materia investigaciones previas en el ámbito de la Academia Diplomática del Perú (en adelante, ADP). El presente trabajo se centra en la figura del funcionario diplomático, quien es el actor llamado a hacer realidad concreta lo planteado desde la estrategia y la política exterior, lo cual incluye a la política cultural exterior. Como ya se señaló previamente, institucionalmente se tiene clara la importancia de la cultura para la proyección internacional del Perú. Esta investigación estudia si los agentes llamados a capitalizar dicho potencial en la realidad cuentan con las herramientas y la formación necesaria para ello, de allí su aporte al fortalecimiento de la política exterior.

El periodo de tiempo propuesto para este estudio corresponde al último año previo a la emergencia sanitaria global por la pandemia de la covid-19 y el primero de esta. Con ello se busca comparar la demanda funcional en materia de cultura del año 2019 vs el año 2020, con el objeto de determinar cómo la emergencia sanitaria afectó la labor cultural del MRE y las perspectivas que ello arroja para los años venideros. Asimismo, se considera relevante analizar los instrumentos de formación en gestión cultural con los que cuentan tanto los aspirantes al Servicio Diplomático como los funcionarios de este. Ello con el objeto de determinar si esta oferta formativa provee las herramientas necesarias para que los funcionarios cumplan con hacer de la cultura la potente herramienta de política exterior para el Perú que está llamada a ser. Así, esta investigación presentará fortalezas y debilidades de dicha formación desde el 2016, año en el que se dictó en la ADP por primera vez el curso de “Promoción Cultural”, hoy llamado “Gestión y Promoción Cultural”, así como una propuesta de mejora dirigida a responder mejor a los desafíos previamente identificados.

El interés en el tema surge a partir de los estudios de pregrado realizados

por el autor en Gestión Cultural. En ese sentido, lo que motivó la realización de la presente investigación es la oportunidad de poder contribuir a que la cultura sea un elemento cada vez más decisivo para que el Perú logre sus objetivos de política exterior. Se suscribe la idea de que la gestión y promoción de la cultura fortalecen la imagen del Perú, así como la identidad de los peruanos en el exterior (ADP, 2022). Asimismo, se considera que es fundamental capitalizar una ventaja competitiva del país como lo es la cultura en la arena internacional en un contexto en el cual el Perú está aspirando a ser una potencia en la región (MRE, 2015). Sin embargo, dicho marco temporal se encuentra actualmente afectado por las consecuencias de la pandemia de la covid-19. En ese sentido, esta investigación permitirá ponderar desafíos y perspectivas surgidos en unos años en los cuales la labor cultural tuvo que reinventarse, al igual que otras tantas actividades.

En cuanto a la estructura de la tesis, el primer capítulo desarrolla, en primera instancia, un Marco Contextual centrado en la pandemia de la covid-19 y como esta afectó al sector cultural y a la diplomacia. En segundo lugar, se presenta un Marco Conceptual, en el cual se reseñan y desarrollan los conceptos de gestión y diplomacia cultural, haciendo hincapié en las competencias que se requieren para ambos. En ese sentido, también se trata la noción de las competencias profesionales, en general y aplicada a la diplomacia. Además, se desarrolla el concepto de los indicadores de desempeño, categoría fundamental para la evaluación que se realizará posteriormente. En la tercera y última sección del capítulo se desarrolla el Marco Normativo que sostiene las nociones presentadas. Para ello se recurrió a la normativa tanto del MRE como del Ministerio de Cultura (en adelante, MINCUL) relacionada a la promoción y gestión cultural del Perú en el exterior, así como a la formación para ello.

El segundo capítulo presenta la metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación. En él, se enuncian las unidades de observación estudiadas,

las cuales fueron una selección de cursos vinculados a la cultura en la formación diplomática peruana desde el año 2016, la Dirección de Promoción Cultural del MRE (en adelante, PCU) en los años 2019-2020 y los funcionarios diplomáticos encargados de los asuntos culturales en los Órganos de Servicio Exterior (en adelante, OSE) en ese mismo periodo de tiempo. Adicionalmente, se indican las técnicas de recojo y análisis de la información empleadas, a saber, la revisión documental y las entrevistas en profundidad.

En el tercer capítulo se presenta, en primera instancia, los resultados obtenidos a partir de la revisión documental y las entrevistas realizadas. Luego se hace lo propio con la discusión de dichos resultados. En la sección inicial se divide temáticamente la presentación de resultados a partir de las dos variables principales de este trabajo: la demanda funcional y la formación en gestión cultural del diplomático peruano. La discusión de resultados se realiza en función de relacionar ambas variables respondiendo a la pregunta de si la formación en gestión cultural está adecuada a la demanda funcional. Dicho planteamiento se realiza según lo encontrado y tomando como base el marco contextual, teórico y normativo del primer capítulo.

A manera de colofón, se indican las conclusiones del trabajo y se ofrecen algunas recomendaciones derivadas del presente proceso de investigación. Asimismo, en los anexos se incluye la guía de preguntas de las entrevistas, una matriz resumen de transcripción de estas, así como otros recursos que complementan el estudio realizado.

Capítulo I: Marco teórico

Marco contextual

La pandemia de la covid-19

El inicio de la tercera década del siglo XXI está marcado por un evento histórico que seguramente será largamente estudiado en las décadas venideras: la pandemia de la covid-19. Según Bauer, esta significa un punto de inflexión para el género humano debido a que fue la primera vez en la que la humanidad estuvo en una cuarentena global, para enfrentar a una enfermedad que se diseminó por todo el planeta a una velocidad sin precedente alguno (Bauer, 2021). Además, las consecuencias sanitarias, económicas y sociales son de una profundidad tal que sus efectos se manifestarán por muchos años más, y quizá décadas.

En poco más de dos años, la covid-19 causó 6 600 324 muertes (John Hopkins University of Medicine al 06 de noviembre de 2022). Dicha cifra supera la población entera de países como Dinamarca, Costa Rica o Noruega. La situación en la región de América Latina y el Caribe (en adelante, ALC) ha sido particularmente dramática: utilizando la data de la John Hopkins University, se ha determinado que con poco más del 8% de la población mundial esta región ha concentrado entre un cuarto y un tercio de las muertes causadas por la pandemia. Cabe señalar que el Perú es, además, el tercer país con más muertes en la región, tras México y Brasil, y el primero a nivel global en cuanto a número de muertos por millón de habitantes a causa de la covid-19 (John Hopkins University, 2022).

La pandemia provocó la mayor crisis económica global en un siglo (Banco Mundial, 2022). La contracción mundial del PBI fue del 3.3% el año 2020 (Banco Mundial, 2022). ALC y el Perú fueron también particularmente afectados en este rubro. La región tuvo una contracción del 6.7% del PBI mientras que la economía peruana cayó 11.1% (Banco Mundial, 2022), la caída más fuerte

desde la Guerra del Pacífico.

Si bien es cierto la economía global tuvo una notable recuperación a partir del segundo semestre del 2020, los efectos sociales causados por la crisis multidimensional auguran aún una lejana resolución. La reducción de la pobreza, por ejemplo, no va al mismo ritmo que la recuperación del PBI: se estima que el 2022 habrá entre 75 y 95 millones de personas más en pobreza extrema que lo proyectado antes de la pandemia (Banco Mundial, 2022). En ALC, la pandemia agudizó las desigualdades, lo cual aceleró los procesos de descontento social ya presentes en la región desde el año 2019. Ciertamente tanto la economía como el empleo se han recuperado casi a niveles prepandémicos, sin embargo, lo primero ha sido un resultado más bien modesto en comparación a otras regiones del mundo y lo segundo debe ser matizado por el crecimiento del empleo informal (Banco Mundial, 2022). El ámbito educativo presenta uno de los panoramas más sombríos: en la región se ha perdido entre 12 y 18 meses de educación, lo cual representaría un 10% menos de ingresos de por vida para los afectados (Banco Mundial, 2022).

En cuanto al Perú, se reiteran preocupantes realidades en los ámbitos señalados: la pobreza se mantiene un 5% más alta que en niveles prepandémicos, hay niños que han perdido hasta dos años de Educación Básica Regular y la informalidad de la economía está en su punto más alto de los últimos 11 años (Instituto Peruano de Economía, 2022). Sin embargo, cabe señalar que se ha evidenciado una resiliencia y fortaleza macroeconómica que le ha permitido al país lograr una de las recuperaciones más contundentes de la región y encontrarse en una situación expectante de cara a afrontar los desafíos sociales acaecidos por la pandemia.

La pandemia de la covid-19 y la cultura

Uno de los ámbitos más presentes durante la pandemia, junto al económico, político y sanitario ha sido el cultural. Por un lado, esta fue un medio

al cual millones de personas recurrieron para poder afrontar, o siquiera soportar, los peores días de la emergencia sanitaria. El así llamado “Gran Encierro” provocó un consumo sin precedentes de recursos culturales a través de plataformas de *streaming*. A partir de aquella demanda, la compañía Netflix reportó unas ganancias del 165% el segundo trimestre del año 2020 respecto al año anterior, un fenómeno similar se observó en otras plataformas como HBO Max, Disney+ o Amazon Prime (Strange, 2020). Sin embargo, el resto del sector cultural no corrió con la misma suerte, y fue uno de los sectores económicos más golpeados por la pandemia

Las medidas de restricción, distanciamiento y confinamiento representaron un durísimo golpe a las cadenas de valor de las industrias culturales. y creativas. La cancelación de eventos, el disminuido acceso a salas de ensayo y talleres, así como el cierre de teatros, centros culturales, salas de concierto afectó a la industria desde la fase creativa hasta la distribución del producto, pasando por la producción de este (Ottone, 2021).

En el caso latinoamericano, diversos autores realizaron una pormenorizada evaluación de dicho impacto en la región y la respuesta de los Estados al mismo, de lo cual se puede destacar lo siguiente:

- Caída de +20% interanual del valor bruto agregado en los subsectores artes escénicas, formación, música y patrimonio.
- Caída entre 10-20% interanual del valor bruto agregado en los subsectores artes plásticas y visuales, diseño, editorial y publicidad.
- 2 647 000 puestos de trabajo comprometidos.
- Incrementada informalidad en el sector.
- A diferencia de otros sectores, la mayoría de los trabajadores de las industrias culturales y creativas pudieron continuar telemáticamente con parte de su trabajo.
- Las empresas del sector incrementaron su oferta de bienes y servicios

digitales, denotando innovación y capacidad de adaptación. En ese sentido, “la política digital es el nuevo normal en política cultural. Porque ya no es solo la puerta de acceso al disfrute de bienes y servicios culturales, es la forma en la que se acceden a los derechos básicos”. (Bautista et al., 2021, p. 188).

- Los Estados de la región han aumentado sus partidas presupuestarias y políticas dirigidas hacia el sector. Sin embargo, el aumento del Perú (2%) está muy lejano a aquellos como el de Chile (15%), Ecuador (24%) o Brasil (143%).

(Bautista et al., 2021)

Respecto al caso peruano, un conjunto de investigadores elaboró un informe similar, el cual califica de “devastador” el impacto en las Industrias Culturales y Creativas del país (Alfaro et al., 2021). Algunos de los hallazgos más importantes de dicho trabajo son los siguientes:

- 60% de los empleados culturales en las industrias musical, cinematográfica, editorial y el diseño dejaron su ocupación durante el segundo trimestre del 2020.
- Al primer trimestre del 2021 la ocupación estaba aún un 25% por debajo de los niveles prepandemia.
- Las mujeres sufrieron un impacto más fuerte que los hombres en cuanto a ocupación y remuneración en el sector. Lo mismo sucede con aquellos que hablan lenguas maternas distintas al español respecto a los que sí.

(Alfaro et al., 2021)

La pandemia de la covid-19 y la diplomacia

La actividad diplomática ha sido afectada de manera inédita por la covid-19. Cuando la gripe española asoló el mundo, la diplomacia se encontraba en una situación muy particular y expectante a partir de la resolución de la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, no existía ni la interconexión ni los medios

digitales de la actualidad. Ciertamente los Ministerios de Relaciones Exteriores ya vienen utilizando dichos medios para enfrentar desafíos contemporáneos de la diplomacia tales como las crisis migratorias y de refugiados, la ciberseguridad y las crisis diplomáticas (Bjola, 2021). A pesar de ello, el alcance universal y las consecuencias sistémicas generadas por la pandemia llevan a Bjola a afirmar que no se ha experimentado nada comparable (2021).

Durante los primeros meses de la emergencia sanitaria global, Bjola y Manor señalaron tres grandes tareas de la diplomacia. En primer lugar, la intensa atención consular ante los encierros y cuarentenas, en segundo lugar, las gestiones por conseguir el equipamiento necesario (mascarillas, ventiladores y después vacunas) para enfrentar la pandemia, y finalmente, la colaboración internacional para desarrollar la vacuna y el tratamiento para la enfermedad (Bjola y Manor, 2021). Ello dio lugar a fenómenos como la “diplomacia de las vacunas” o “de las mascarillas” por medio de la cual las potencias utilizaron una posición favorable en cuanto a la producción y distribución de estos medios para favorecer sus objetivos de política exterior.

Abduazimov (2021) aporta al debate y señala seis grandes tendencias en la práctica diplomática provocadas por la pandemia, presentadas en la Tabla 1 a manera de síntesis.

Tabla 1

Tendencias en la práctica diplomática a partir de la pandemia

Tendencia
1) Aceleración de la penetración de las TIC.
2) Reevaluación de la seguridad de la información.
3) Atención a asegurar la confiabilidad de la diplomacia pública.
4) Mayor diversificación de los deberes de responsabilidad.
5) Papel creciente de la psicología.
6) Surgimiento de la etiqueta y protocolo diplomáticos híbridos

Nota. Fuente del contenido: Abduazimov (2021).

La penetración de las TIC llevó a la diplomacia a espacios “híbridos”, en los cuales actividades como reuniones y cumbres han prescindido de la presencialidad. Aún está por verse cuánto terminará afectando la práctica usual de, por ejemplo, la negociación. Pero ciertamente se ha caído en cuenta de que la presencialidad ya no es, en ciertas ocasiones, taxativa, también para bien de las cuentas públicas en materia de desplazamientos y viáticos. Ello además se encuentra ahora soportado por el desarrollo de la etiqueta y el protocolo para este tipo de situaciones híbridas.

Además, el avance de la digitalización ha llamado la atención sobre la seguridad de la información, lo cual está vinculado con la creciente dificultad por gestionar el flujo de información de cara a la diplomacia pública (Abduazimov, 2021). Así, la creciente necesidad de verificar la información que se recibe y la que hay por transmitir añade una exigencia más para los diplomáticos. Ello acompaña el hecho de tener que estar más y mejor preparados para un entorno de crisis sanitaria global en los cuales los intereses nacionales, regionales y mundiales son difíciles de equilibrar.

La diplomacia peruana no fue ajena a los grandes desafíos traídos por la pandemia. Luego de una ardua labor, la Cancillería peruana logró repatriar en dos fases de 39 mil y 6 mil compatriotas respectivamente que se encontraban varados en el exterior (Chávez, 2021). Asimismo, dirigió la gestión de donaciones de material médico, cooperación técnica internacional, adquisiciones de equipos, suministros y misiones médicos (López, 2020). Además, se negoció los acuerdos con diversos laboratorios y el mecanismo Covax-Facility para que el Perú acceda a la vacuna desarrollada contra la covid-19, lo cual le permitió al país enfrentar la emergencia sanitaria con mayor éxito.

Torre Tagle tiene una labor fundamental en el proceso de reactivación económica. Uno de los objetivos para esta etapa es el del relanzamiento de la imagen del Perú, seriamente comprometida a partir de la gran mortandad

causada por la pandemia, que puso de manifiesto las vulnerabilidades estructurales de muchos sectores públicos, especialmente salud y educación. En ese sentido, y trayendo a colación lo señalado por Abduazimov, la diplomacia peruana ha tenido que prestar una particular atención a la diplomacia pública. Finalmente, el ecosistema virtual al inicio de la pandemia e híbrido después modificó el cotidiano de la labor diplomática peruana: desde las reuniones virtuales hasta cumbres de alto nivel híbridas, como las de la Alianza del Pacífico los años 2020 y 2021.

Marco Conceptual

La gestión cultural

De acuerdo con la literatura revisada, el concepto de gestión cultural tiene una doble acepción: en cuanto práctica y en cuanto profesión. Referido al primer significado, Mariscal señala que la Gestión Cultural es aquella práctica en la que se operan y diseñan acciones culturales (2015). Por otro lado, González (2018) señala que es una herramienta por la cual son aplicadas las Políticas Culturales, ya sean privadas o públicas.

Como práctica, se puede rastrear el origen de la Gestión Cultural hasta la Edad Antigua (Cantero, 2022). Los *ludis* anuales en la Roma Clásica permitieron el desarrollo de diversos oficios a partir de lo que se necesitaba para que dichos espectáculos se realicen: el mantenimiento del material utilizado, los heraldos, los porteros y una suerte de administrador, conocido como *lanao* (Cantero, 2022). Durante la Edad Media, Cantero (2022) destaca la importancia del teatro como fuente de actividades vinculadas a la gestión cultural. Según dicho autor, la Ilustración es un hito fundamental en el desarrollo de la gestión cultural al incorporar el concepto de planificación, que en lo cultural termina siendo “la concreción, teórica, de un plan, general o un sector, metódicamente organizado para objetivos determinados de todo aquello que entendemos se comprende en el vocablo cultura” (Cantero, 2022, p. 5). Desde esa estructura, el siglo XIX vio

nacer a los Centros Culturales y las extensiones culturales de las universidades, involucrando a artistas, académicos o funcionarios en su gestión.

Mendez y Orozco (2012) señalan el origen de la práctica de gestión cultural como hoy la conocemos en los años 60s del siglo XX a través de tres vertientes. La primera, vinculada al desarrollo comunitario, se desarrolló en Iberoamérica: en México se le denominó promoción cultural, mientras que en España y Argentina se le conoció como animación sociocultural. En Francia, y en Latinoamérica también, estuvo presente una vertiente vinculada a la difusión cultural, entendida como aquella que se lleva a cabo en espacios académicos y acercar el arte al pueblo. Finalmente, en el mundo anglosajón principalmente, se manifestó una vertiente vinculada más a las tareas administrativas y con una visión más mercantil: la administración cultural.

En cuanto profesión, la historia de la Gestión Cultural es mucho más reciente. Un hito importante que marcó el tránsito de la práctica a la profesionalización fue la “Declaración de México sobre políticas culturales” de la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Políticas Culturales de 1982 (en adelante, MONDIACULT). En ella, se recomienda que los agentes culturales sean formados en materia de planificación y administración cultural (González, 2018). La década siguiente la Organización de Estados Iberoamericanos (en adelante, OEI) propone incluir bajo el nombre de gestión cultural “las técnicas de desarrollo social, investigación, administración y difusión de las artes, y las convierte en estrategias de acción sobre el campo cultural”. (Mendez y Orozco, 2012, p. 74).

Llegados a este punto se estima conveniente traer a colación la definición de Cantero. Para el autor, la gestión cultural es un

“conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia unas actividades que engloban, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano,

los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”. (Cantero, 2022, p. 2).

Puede ser así, tanto una práctica como la profesionalización de esta. Se puede distinguir en el trasfondo de la definición del referido autor, el concepto de cultura de MONDIACULT. Ello sucede también en el planteamiento ofrecido por el Estado peruano en la Política Nacional de Cultura al 2030 (en adelante, PNC). Allí se señala que la gestión cultural implica la “gestión de todo el universo simbólico que sostiene nuestras identidades, a las relaciones que se dan en nuestra cotidianidad, así como también a los modos de organización y de articulación de los emprendimientos culturales” (Ministerio de Cultura [MINCUL], 2020, p. 135). Así, gestionar la cultura va más allá de una labor administrativa, requiere un constante contacto con la identidad social.

Las competencias del gestor cultural. A partir del surgimiento del gestor cultural como figura profesional, algunos autores han teorizado sobre las competencias que le corresponden al profesional de la cultura. Clásica es, por ejemplo, la clasificación de Martinell (2001), reseñada en la Tabla 2.

Tabla 2:

Competencias del Gestor Cultural

Competencia
1. Situar su acción profesional a escala local y global.
2. Diagnóstico y modelización de la información para la acción.
3. Mediación entre diferentes actores de su campo profesional
4. Competencia de transferir información, conocimiento y sistemas
5. Competencia de innovación en el propio sector

Nota. Fuente del contenido: Martinell, 2001.

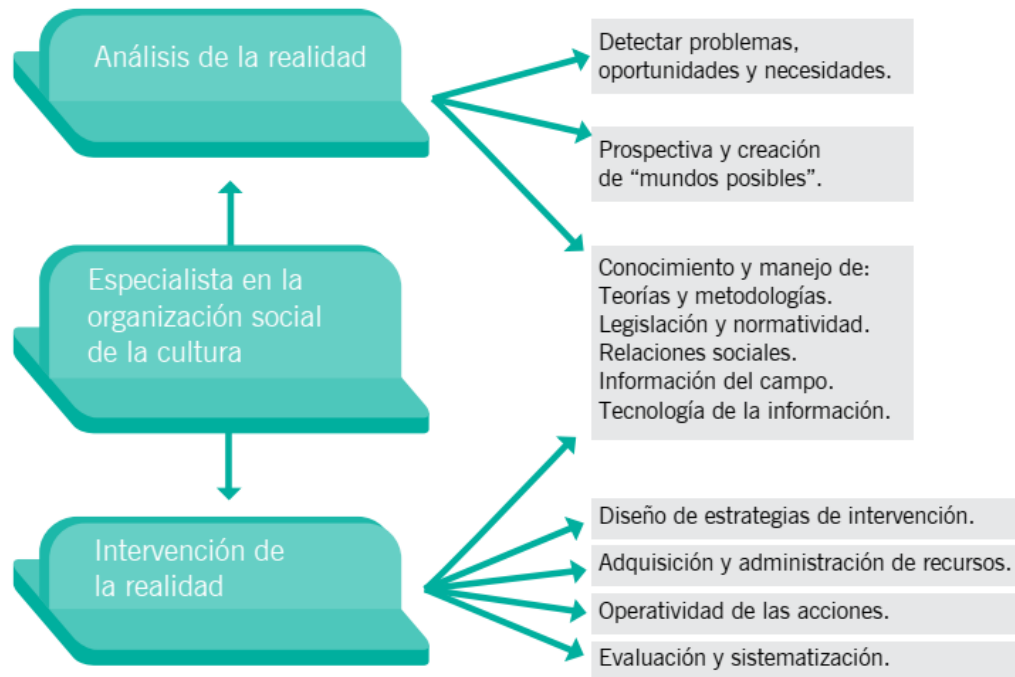
Mariscal señala que el gestor cultural debe ser un especialista en la organización social de la cultura, y para ello debe contar con competencias para

analizar la realidad, y a partir de ese análisis, intervenir en ella (Mariscal, 2006).

El autor, en la Figura 1, organiza dichas competencias.

Figura 1:

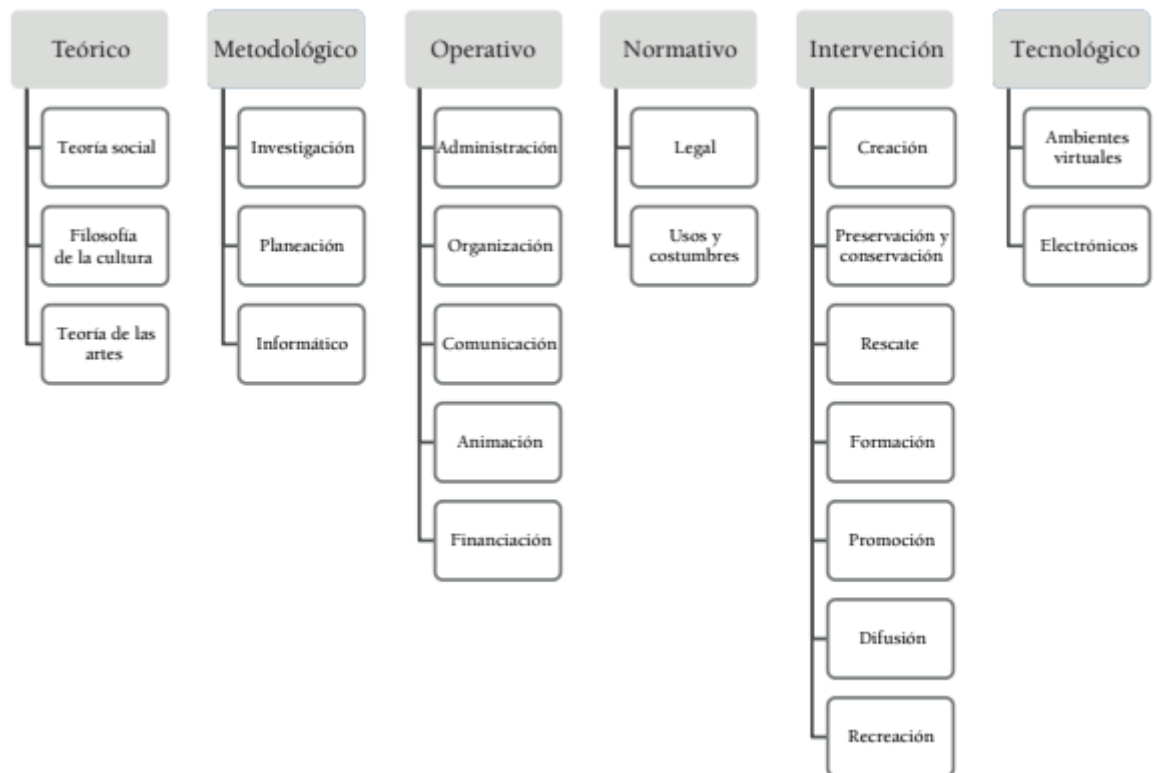
Propuesta del perfil del gestor cultural



Nota. Adaptado de “Formación y capacitación de los gestores culturales” (p. 70), por J.L Mariscal, 2006. *Apertura: Revista de Innovación Educativa*, 6(4), 56–73.

El mismo autor planteó varios años después una “caja de herramientas”, presentada en la Figura 2, vinculada a las competencias (y derivadas de las mismas) para que el gestor cultural recurra a ellas y desarrolle su actividad con calidad (Astola, 2018).

Finalmente, y desde un enfoque más cercano a la deontología, Astola señala las siguientes competencias básicas para el gestor cultural: formación (inicial y continua), planificación, organización, comunicación como capacidad de diálogo y escucha, cooperación, tolerancia, flexibilidad y diligencia (Astola, 2018).

Figura 2*Caja de herramientas del Gestor Cultural*

Notas. Adaptado de “La (buena) praxis de la gestión cultural” (p. 69), por R.M. Astola, 2018. En Canal, C. Y. (Ed.). (2018). *Praxis de la gestión cultural* (p. 55-70).

La diplomacia cultural

Definir la diplomacia cultural es una tarea compleja, debido a que es una categoría que une dos conceptos, como diplomacia y cultura, bastante generales y con múltiples definiciones por sí solos. El Tercer Secretario SDR Joel Elizarbe, siguiendo a varios autores, identifica a la Diplomacia Cultural como parte de la Diplomacia Pública, una de las ramas de la diplomacia. Así, afirma que esta es un medio para fomentar las relaciones entre Estados, pero también de influir en el público del otro Estado para transmitir así los mensajes de acuerdo con los propios intereses, siendo así una herramienta de *Soft Power* (Elizarbe, 2020).

Un Estado referente por su desarrollo en materia de Diplomacia Cultural es el Reino de España. El Plan Nacional de Acción Cultural Exterior de dicho país (en adelante, PACE) ofrece una muy sugerente definición de esta: la Diplomacia Cultural es el “conjunto de acciones impulsadas por el Estado en el exterior para promover su propia cultura, difundir sus bienes y servicios culturales (...) cooperar y fomentar los intercambios culturales con otros países y promover el desarrollo cultural en países en vías de desarrollo (Instituto Cervantes, p. 6, 2011).

Debido a la naturaleza de las acciones que implica, la diplomacia cultural es “la más eficaz carta de presentación de un país” (Sobredo, 2021, p. 25). Asimismo, puede ser una forma distinta y efectiva para que un Estado se proyecte y logre velar por sus intereses en situaciones en las cuales los instrumentos más tradicionales de la diplomacia se encuentren desgastados (Menéndez, 2021). La creciente importancia de esta subrama de la diplomacia llevó al internacionalista Said Sadikki a afirmar incluso que la cultura es ahora uno de los tres pilares de la política exterior junto a la economía y la política (Sadikki, 2009).

En cuanto a los objetivos de la diplomacia cultural, el Tercer Secretario SDR Jonatan Soto señala que esta debe servir principalmente a los objetivos estratégicos del Estado (Soto, 2020). Otro objetivo es el de generar una imagen positiva hacia el público de la contraparte y hacia la comunidad internacional en su conjunto, lo cual redundará en un incrementado prestigio. Asimismo, la diplomacia cultural tiene por objeto generar más canales de comunicación con los otros Estados para una relación más densa y fluida. Finalmente, la diplomacia cultural debe contribuir al fortalecimiento de la propia identidad nacional (Elizarbe, 2020).

A pesar de su evidenciada importancia, Menéndez señala que existe una tendencia a minusvalorar la diplomacia cultural, incluso en ámbitos diplomáticos

(Menéndez, 2021). Ello se manifiesta en el hecho de que, en ocasiones, se estima que cualquier cuadro podría realizar adecuadamente dicha labor por el hecho de poseer cierta cultura general (Menéndez 2021). Cabe destacar que esto es señalado por la autora en el caso español. Sin embargo, lo que plantea puede ser también afirmado sobre el Perú, que además no cuenta aún con el despliegue y proyección cultural del Reino de España. Así, de no contar con la adecuada formación para los diplomáticos en la materia, el potencial de impacto positivo de la cultura en la acción exterior de un país se quedará solo en ello: una posibilidad. En ello se profundizará posteriormente.

La promoción cultural. Tal como se reseñó líneas arriba, uno de los objetivos de la diplomacia cultural es presentar una imagen del país que coadyuve a crear, mantener o acrecentar el prestigio de este, ya sea hacia la opinión pública como hacia la comunidad internacional. Para lograr ello, la promoción cultural, en tanto herramienta de política exterior (Martel, 2019), tiene un rol fundamental. Siguiendo la clásica, y en su momento revolucionaria, conceptualización de cultura ofrecida por MONDIACULT en 1982, la promoción cultural incluye el patrimonio y las manifestaciones artísticas de un país, junto a su historia y sus valores. Siendo estos elementos bastante vastos en países tan diversos como el Perú, serán los objetivos de política exterior los que sirvan como criterios generales para escoger qué promover, en qué momento y a qué lugar y/o actores.

Los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son definidos por García et al. como aquellos “instrumentos de gestión que buscan evaluar cuán bien o aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público, con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión”. (García et al, 2017, p. 12). La Tercera Secretaria SDR María Vanessa Aliaga reseña algunos modelos para plantear indicadores de desempeño para el ámbito de la promoción cultural en el

exterior. Mientras la UNESCO propone que la implementación exitosa de unos objetivos ya definidos sea la base para sentar un indicador que sea cuantificable, el Estado mexicano plantea alinear sus indicadores a los objetivos de política cultural exterior mediante una matriz por programa (Aliaga, 2019).

El no contar con indicadores de desempeño genera ciertas dificultades en la gestión pública. Incluso contando con actividades de calidad, se genera el siguiente círculo vicioso: sin indicadores no se puede sustentar cabalmente cuál es el real impacto de dichas acciones, ello priva del sustento necesario para solicitar los recursos para sostener en el tiempo las buenas prácticas, lo que lleva a la inconsistencia y a la imposibilidad de transmitir una intencionalidad coherente por medio de las acciones (Aliaga, 2019). El Perú enfrenta estas dificultades, al no contar con indicadores de desempeño para la promoción cultural en el exterior, más allá del número de actividades realizadas. Como aporte a partir de su estudio, la Tercera Secretaria Aliaga propone unos indicadores, a saber:

Tabla 3:

Indicadores de desempeño para la promoción cultural peruana

Indicadores
1. Número de actividades intersectoriales (MRE-MINCUL-MINCETUR) llevadas a cabo en el exterior implementadas.
2. Número de investigaciones académicas sobre las industrias culturales peruanas apoyados y difundidos, y audiencias alcanzadas con ellas.
3. Número de eventos con públicos objetivos (eventos direccionados a grupos estratégicos)
4. Número de iniciativas turísticas apoyada
5. Número de artistas apoyados y el porcentaje aumentado respecto al periodo anterior.
6. Número de películas apoyadas
7. Número de iniciativas “incubadora” apoyadas.
8. Número de eventos culturales llevados a cabo.

Nota. Fuente del contenido: Aliaga, 2019. Elaboración: propia.

El perfil de competencias profesionales

El concepto de competencia proviene de las ciencias de la educación, ámbito en cuya literatura ha ido cobrando cada vez mayor importancia. Fraile y otros autores señalan que las competencias son aquellas “actuaciones que tienen las personas para resolver problemas integrales del contexto, con ética, idoneidad, apropiación del conocimiento y puesta en acción de las habilidades necesarias” (Fraile et al, 2010, p. vii). Carrillo y otros investigadores ofrecen una perspectiva más pragmática: la competencia como “conjunto de comportamientos y habilidades que permiten desempeñar adecuadamente un papel, una actividad o una tarea” (Carrillo et al, 2018, p. 71). Finalmente, en el Currículo Nacional de Educación Básica Regular esta es definida como la “facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético” (Ministerio de Educación [MINEDU], 2019).

En dicho documento, se ofrece la definición de un concepto íntimamente relacionado, el de capacidad. Este es el recurso “para actuar de manera competente (...) son los conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes utilizan para afrontar una situación determinada”. (MINEDU, 2019).

Las competencias pueden ser de diversos tipos, uno de los cuales son las profesionales. Estas son definidas como “los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, (...) resolver problemas profesionales y (...) colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (Vera, p. 27, 2019). Además, según el Diccionario de la Real Academia Española, un perfil es el “conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo” (s.f, definición 3). Se entiende entonces por perfil de competencias aquel conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que caracterizan al profesional.

Las competencias profesionales en la diplomacia. Patiño señala que

las competencias profesionales son aquellas que sintetizan e integran el saber (conocimientos), el saber hacer y el saber ser (Patiño, 2020). La profesionalización de la diplomacia viene así acompañada de una reflexión en torno a aquellas competencias que permitirán a los diplomáticos ser más competitivos, competentes, y productivos (Patiño, 2020). Sin embargo, cabe señalar que ello no es una tarea fácil debido a la diversidad de labores y lugares de trabajo en los cuales un diplomático se desempeña. En ese sentido, se estima más conveniente particularizar dicho perfil de competencias profesionales tomando en cuenta los lugares (las misiones en el exterior) y los tipos de labor diplomática (cultural, comercial, “multilateralista”, etc). Además, se deben incluir unas competencias muy generales del diplomático, las mismas que están vinculadas a las tradicionales cinco funciones de la diplomacia señaladas por diversos autores y recogidas en la Convención de Viena de Relaciones Diplomáticas de 1961: representar, proteger los intereses del Estado, negociar, enterarse e informar, y fomentar las relaciones amistosas.” (Wieland, 2002, p. 43).

En cuanto al tipo de diplomático llamado *cultural*, si bien es cierto que existen en las normas peruanas hasta cuatro figuras referidas a funcionarios responsables de los Asuntos Culturales (tema que será profundizado en una posterior sección), no se ha encontrado algún estudio que profundice en las competencias de este, lo cual se repite respecto a otros tipos de diplomáticos. Por ejemplo, el Tercer Secretario SDR Gonzalo Quinde señala refiriéndose al diplomático llamado *comercial* que “la formación multidisciplinaria y la diversidad de funciones que desarrollan los funcionarios diplomáticos no permite una especialización exhaustiva” (Quinde, 2021, p. 94), y es por ello por lo que la propuesta N° 02 de su trabajo de investigación contempla el “Desarrollo de competencias profesionales en materia de promoción comercial dentro del Servicio Diplomático de la República.” (Quinde, 2021, p.113).

En el Reino de España se le denomina consejero cultural a aquel funcionario diplomático cuya labor está vinculada a temas culturales. Si bien es cierto no existe propiamente un “manual del consejero cultural”, diplomáticos como Maria Eugenia Menéndez han reflexionado en torno a las competencias profesionales de este tipo de diplomático. Así, la funcionaria refiere que la competencia base de un consejero cultural es su capacidad de coordinar entre los diversos actores involucrados en la promoción cultural para asegurar una difusión coherente y eficaz (Menéndez, 2021). Asimismo, resalta el papel fundamental de la colaboración con los socios locales. Sin ellos, señala la autora, no se puede lograr una programación cultural adecuada y son “la llave a través de la cual se consigue la necesaria vinculación con el país de sede, con sus instituciones, con su sociedad”. (Menéndez, p. 12, 2021).

Marco Normativo e institucional

La Política Nacional de Cultura al 2030

Según el Tercer Secretario SDR Jhonatan Soto, La Política Nacional de Cultura al 2030 (en adelante, PNC) es el principal instrumento del Estado peruano para afrontar los desafíos de la gestión cultural en el país (Soto, 2020). El objetivo principal de dicha política es que los peruanos puedan ejercer de manera más plena sus derechos culturales (Ministerio de Cultura [MINCUL], 2020). Ello se alcanzará mediante el trabajo de seis objetivos prioritarios (en adelante, OP, ver Tabla 4), en un horizonte temporal de implementación hasta el año 2030.

Según el diagnóstico de la situación cultural del país consignado en la PNC, la falta de capacidad de gestión del Estado es un factor que explica el deficiente acceso de la ciudadanía a sus derechos culturales en el Perú. Al respecto, se resalta la importancia de contar con gestores de la cultura que incorporen y apliquen competencias profesionales, con conocimiento especializado en el sector cultural y que sean capaces de analizar críticamente

el contexto cultural (Ministerio de Cultura, 2020). Por ello, el tercer lineamiento del OP6 consiste en “Fortalecer las capacidades de los órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura y las entidades públicas a nivel subnacional para la gestión cultural en todo el territorio nacional” (Ministerio de Cultura, 2020, p. 123). Dicho lineamiento se traduce, a su vez, en dos servicios, uno de los cuales consiste en la “formación de capacidades en gestión cultural para servidores y funcionarios públicos” (Ministerio de Cultura, 2020, p. 130).

Tabla 4:

Los Objetivos Prioritarios de la PNC

Objetivos
1. Fortalecer la valoración de la diversidad cultural.
2. Incrementar la participación de la población en las expresiones artístico-culturales.
3. Fortalecer el desarrollo sostenible de las industrias culturales y creativas, y de las artes.
4. Fortalecer la valoración del patrimonio cultural.
5. Fortalecer la protección y salvaguardia del patrimonio cultural para su uso social.
6. Garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural.

Nota. Fuente del contenido: Ministerio de Cultura (2020).

Se puede señalar que, en parte, el cumplimiento de los otros cinco OP dependen de que se implemente con éxito el referido servicio. Para fortalecer la valoración tanto de la diversidad como del patrimonio cultural, se requieren funcionarios públicos con conocimiento especializado sobre ambas áreas del sector Cultura. Dichos agentes deben contar con competencias profesionales que les permita desarrollar proyectos para lograr los objetivos correspondientes, así como una reflexión personal y profesional que les permita abordar con amplitud y criterio la importancia de la cultura para el desarrollo sostenible de la sociedad. Lo mismo se puede decir tanto de la gestión de las industrias culturales como del acceso del público a las expresiones culturales.

En la base legal de la PNC se señalan y compendian aquellas normas que afectan el ejercicio de los derechos culturales. Estas son clasificadas de acuerdo con el área programática del sector Cultura, una de las cuales es la gestión cultural. Así, para dicha área se aplica un amplio marco legal a tomar en cuenta para el funcionario gestor cultural, cuyos instrumentos se encuentran señalados en la Tabla 5. Así, se pone en evidencia una vez más la necesidad de contar con formación especializada para aquellos funcionarios que desempeñarán labores de gestión cultural, como los diplomáticos que realizan ello.

Tabla 5:

Normativa vinculada a la gestión y las industrias culturales en el Perú

Instrumento legal
1. Ley N° 28131, Ley del Artista Intérprete y Ejecutante.
2. Ley N° 26370, Ley de la Cinematografía Peruana.
3. Ley N° 29919, Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 26370, Ley de la Cinematografía Peruana.
4. Decreto de urgencia N° 022-2019, Decreto de urgencia que promueve la actividad cinematográfica y audiovisual.
5. Ley N° 29168, Ley que promueve el desarrollo de espectáculos públicos no deportivos.
6. Ley N° 30870, Ley que establece los criterios de evaluación para obtener la calificación de espectáculos públicos culturales no deportivos.
7. Ley N° 28086, Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura.
8. Decreto de urgencia N° 003-2019, Decreto de urgencia extraordinario que establece incentivos para el fomento de la lectura y el libro.
9. Ley N° 30487, Ley de promoción de los puntos de cultura.
10. Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el derecho de autor.
11. Ley N° 26905, Ley de Depósito Legal en la Biblioteca Nacional de Perú.
12. Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas. -Ley N° 28278
13. Ley de Radio y Televisión.
14. Decreto de urgencia N° 058-2020, Aprueban mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el Covid-19.

Nota. Fuente del contenido: Ministerio de Cultura, 2020. Elaboración propia.

En cuanto a la gestión cultural en el exterior, la PNC no se pronuncia específicamente al respecto. Sin embargo, sí señala la importancia de la diplomacia cultural en un contexto de creciente intercambio de bienes y servicios culturales (Aguilar, 2020). Asimismo, existen algunas referencias en los OP hacia el ámbito exterior, señaladas en la Figura 3.

Figura 3:

Referencias al ámbito exterior en los objetivos prioritarios de la PNC

Objetivo Prioritario	Lineamiento	Servicio
OP3: Fortalecer el desarrollo sostenible de las artes e industrias culturales y creativas	3.3: Desarrollar mecanismos para la circulación comercial y no comercial y el equilibrio del flujo nacional e internacional de bienes, servicios y actividades culturales,	Desarrollo de ferias, festivales, mercados y/o espacios de circulación de bienes, servicios y actividades culturales
	3.4: Asegurar la implementación de acciones orientadas a la movilización y posicionamiento en el exterior de la producción artística peruana	Organización y/o participación en eventos internacionales para el posicionamiento de las industrias culturales y artes peruanas en el exterior.
		Servicio de promoción de la producción artístico cultural nacional en el exterior
OP4: Fortalecer la valoración del patrimonio cultural	4.2: Desarrollar estrategias e incentivos para la investigación científica, difusión y reflexión crítica sobre el patrimonio cultural	Servicio de difusión e intercambio del conocimiento del patrimonio cultural a nivel nacional e internacional
OP5: Fortalecer la protección y salvaguardia del patrimonio cultural para su uso social	5.2: Fortalecer acciones de identificación, registro e inscripción del patrimonio cultural para su reconocimiento a nivel nacional e internacional	Servicio de acompañamiento y gestión de los bienes integrantes del patrimonio cultural que cuentan con saneamiento físico legal

Nota. Adaptado de “Análisis de la política cultural exterior peruana entre los años 2003-2020” (p. 29), por Aguilar, J. 2020. Trabajo de investigación de bachiller en Historia y Gestión Cultural. Universidad de Piura. Facultad de Humanidades. Programa Académico de Historia y Gestión Cultural. Piura.

La PNC como tal no incluye una articulación con alguna política del sector Relaciones Exteriores. En ese sentido, la política cultural exterior ha sido desarrollada en paralelo y antes por el MRE. Ante esta situación, durante la gestión del Ministro SDR Alejandro Neyra como Ministro de Cultura se publicaron unos lineamientos para gestionar las relaciones del Sector Cultura en el plano internacional, en el marco de la PNC (en adelante, los Lineamientos) por medio de Resolución Ministerial 327-2020-DM-MC. Dicho documento tiene como objetivo

“establecer disposiciones generales, lineamientos y acciones estratégicas para el relacionamiento de las entidades del Sector Cultura con actores internacionales y su participación en ámbitos internacionales, en coordinación con socios estratégicos, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos prioritarios, lineamientos y servicios establecidos en la Política Nacional de Cultura al 2030”. (MINCUL, 2020, p. 1).

El MRE es uno de dichos socios estratégicos, en ese sentido, se puede observar en la Tabla 6 cómo los lineamientos propuestos en el documento se articulan con la acción del MRE en la proyección cultural del Perú en el exterior.

Tabla 6:*Los Lineamientos y el MRE*

Lineamiento	Acción concerniente y relacionada al MRE
1. Impulsar el posicionamiento de la PNC en instancias y mecanismos internacionales de interés del Sector	<p>Coordinar a fin de posicionar el PNC en el exterior para visibilizar el trabajo realizado en su implementación y encontrar oportunidades de coordinación intersectorial.</p> <hr/> <p>Proponer una agenda de participación del Estado peruano en instancias y mecanismos internacionales acorde a los objetivos de la PNC.</p>
2. Posicionar e intercambiar buenas prácticas del Sector Cultura	
3. Articular la implementación de acciones para la circulación, movilización y promoción en el exterior de las expresiones y agentes culturales del Perú.	Identificar e incentivar la movilización al exterior de los agentes culturales al exterior.
4. Impulsar una agenda de interés sectorial en el exterior que visibilice la diversidad cultural del Perú	<p>Fortalecer el ejercicio de los derechos culturales de las comunidades peruanas en el exterior, de acuerdo con lo establecido en los objetivos prioritarios, lineamientos y servicios de la PNC y de acuerdo con los criterios de la política exterior peruana.</p> <hr/> <p>Proponer campañas y actividades culturales que expresen la diversidad cultural del Perú, para ser coordinadas con los órganos de servicio exterior.</p> <hr/> <p>Establecer la participación del Perú en eventos y actividades internacionales que contribuyan a los intereses y objetivos de la PNC.</p>
5. Identificar de manera estratégica la oferta y demanda de cooperación internacional del sector, para orientar los recursos a la atención de sus prioridades.	

Notas. Fuente del contenido: MINCUL (2020).

Finalmente, cabe estudiar lo señalado en la sección “Disposiciones” de dicho documento, allí se exponen interesantes ideas respecto a la proyección

cultural del Perú desde la PNC. Así, se afirma que la cultura es reconocida en el marco de dicha política como un elemento importante para lograr el desarrollo sostenible, así como una herramienta de política exterior para lograr que se preserven los intereses del Estado (MINCUL, 2020).

Dichas afirmaciones generales en torno al papel de la cultura en las relaciones internacionales son aplicadas a la situación del Perú, una potencia media que busca ser tanto oferente como receptora de cooperación. En ese sentido, se afirma que el Perú busca posicionarse internacionalmente “como un referente en materia de interculturalidad, patrimonio cultural material e inmaterial y artes e industrias culturales (...) con una PNC que genera conocimientos y buenas prácticas, y que se posiciona en procesos globales de cooperación internacional”. (MINCUL, 2020, p. 3). Por ello, uno de los objetivos de la gestión del Sector Cultura en el plano internacional según los Lineamientos es el de “contribuir a los objetivos culturales de la política exterior peruana desarrollada por el MRE” (MINCUL, 2020, p. 3), los cuales serán estudiados en una posterior sección de este trabajo.

La labor cultural del diplomático peruano

Una de las funciones fundamentales del Servicio Diplomático, según la Ley de este, es la de “promover y cautelar los derechos e intereses culturales del Perú en el exterior, junto a los políticos, económicos y comerciales” (Congreso de la República, 2021, art. 3). Asimismo, una de las funciones consulares estipuladas por el Reglamento de la materia es la de “promover el vínculo cultural y de pertenencia con el Perú” (MRE, 2016. art. 2).

La promoción cultural del Perú en el exterior es, entonces, una labor que el diplomático peruano debe realizar. Esta implica el fomento de los derechos e intereses culturales, y no solo de las manifestaciones, tanto del Perú como Estado como el de sus ciudadanos. En cuanto al fomento de los derechos culturales, se estima conveniente traer a colación el desarrollo conceptual que se

hace en la PNC sobre los mismos. Allí se definen como los “derechos, las libertades y las responsabilidades de un individuo o colectivo para elegir y expresar su identidad cultural” (Ministerio de Cultura, 2020, p.19). En la Figura 4 se presenta la lista de los derechos culturales establecida por el documento.

Figura 4:

Los derechos Culturales



Nota. Adaptado de “Política Nacional de Cultura al 2030” (p. 19), por Ministerio de Cultura, 2020.

De cara a la función consular del diplomático peruano, la promoción de estos derechos es una cuestión fundamental. Asimismo, el Perú como Estado tiene “derecho al desarrollo cultural, político y económico” (Organización de los Estados Americanos, 2022, art. 16). Esto último está estrechamente relacionado con la promoción del interés cultural del país. Es conveniente señalar que el interés nacional es “la defensa y promoción de objetivos naturales y esenciales de un Estado” (De Castro, 2010) en diversas áreas, de las cuales una es la cultural. En su investigación, el Tercer Secretario SDR Joel Elizarbe propone un listado de objetivos transversales de la diplomacia cultural peruana, los cuales se pueden encontrar en la Tabla 7. Dichos objetivos responden al interés cultural del Perú (Elizarbe, 2020).

Tabla 7:*Objetivos de la Diplomacia Cultural peruana*

Objetivos y subobjetivos
1. Fortalecimiento de la identidad nacional
2. Fortalecimiento de la imagen del país en el exterior
2.1 Posicionamiento del Perú como País Emisor de Cultura.
2.2 Puesta en valor del patrimonio cultural del Perú.
3. Fortalecimiento de lazos con otros Estados.
4. Fortalecimiento de lazos con otros actores internacionales

Nota. Fuente del contenido: Elizarbe, 2020.

Finalmente, se debe señalar que la protección de los derechos e intereses culturales implica una labor tan importante como la de la promoción. El diplomático peruano debe velar por que no se violen los derechos culturales tanto de los connacionales como del Estado. Asimismo, debe trabajar por lograr los objetivos en materia cultural del Estado peruano.

El Plan de Política Cultural Exterior del MRE

El Perú es un país con un gran potencial cultural, y puede encontrar en él una herramienta sólida para lograr sus objetivos de política exterior y el desarrollo. Esta visión está plasmada en el PPCE, cuya importancia radica en haber sido la principal referencia para el planteamiento de la política cultural exterior peruana desde el año 2003. En ese sentido, también lo ha sido desde la labor de gestión cultural en el MRE ya que es el documento que precisa las líneas de trabajo a ser desarrolladas desde los OSE. Además, ofrece criterios de gestión para la acción cultural en el exterior (MRE, 2003).

Objetivos, programas y políticas. El PPCE asume la visión de cultura adoptada en MONDIACULT. Ello explica, en parte, la amplitud de los objetivos, programas y políticas que plantea, tanto en número como en temática. Además,

en sus páginas iniciales, dicho documento presenta la riqueza de la cultura peruana, remontándose a la herencia milenaria de las primeras civilizaciones desarrolladas en el país. También destaca la excelencia cultural del virreinato, así como la diversidad y vitalidad de las manifestaciones culturales del Perú contemporáneo. Los objetivos de la Política Cultural del Perú en el exterior son 21, y se dividen en culturales, políticos, económico-comerciales y para los peruanos en el exterior (ver Anexo 1). En la Tabla 8 se detalla que las políticas son seis, y que una de ellas, la de Promoción Cultural contiene cinco programas y un proyecto especial.

En la misma sección del documento en el que se desarrollan los programas y el proyecto especial de la Política de Promoción Cultural, se exponen algunos criterios de gestión: respecto a la elección de lo que se va a promover, al público, al financiamiento, a las instituciones aliadas y a la coordinación de los OSE.

Tabla 8:

Planes y Políticas planteados por el PPCE

Políticas				
1. Política de Relaciones Culturales y Educativas				
2. Política de Protección Patrimonial				
3. Política de Promoción Científica				
4. Política de extensión Educativa				
5. Política de Comunicación				
6. Política de Promoción Cultural				
Programas				Proyecto Especial: Centros Culturales
Exposiciones y Artes Visuales	Cine y Audiovisuales	Libros y Autores	Música y Artes Escénicas	

Nota. Fuente del contenido: MRE, 2003. Elaboración: Propia.

Sobre el criterio de elección, el documento señala que se deben concentrar “los mayores esfuerzos en la promoción en el exterior de los bienes

culturales de la más alta calidad, con mayor valor global (...) actividades de promoción cultural que reúnan diversas manifestaciones (arte, gastronomía, etc.) y puedan también ser itinerantes” (MRE, 2003, p. 14). Resulta revelador que se relacione el criterio de calidad con el de valor global, ya que evidencia una apuesta por aprovechar la ventaja comparativa que posee el Perú en materia cultural en la comunidad internacional. Finalmente, el documento sugiere la necesidad de estudiar la demanda de dichos productos culturales a promover, sea real o potencial (MRE, 2003).

En cuanto a la elección del público, el Plan señala que se debe apuntar tanto al consumidor cultural inmediato como a lo que denomina “intermediarios culturales, privados o públicos, y mediáticos” (MRE, 2003, p. 14). Esto incluye instituciones culturales como museos, productoras audiovisuales, editoriales, así como a la televisión y la radio. Se destaca, además, la importancia de emplear el marketing cultural para la relación con estos públicos. Esta rama del marketing se encuentra íntimamente relacionada a la gestión cultural, y procura, siguiendo a Alcántara (2018), que los productos culturales lleguen a ser conocidos por el público, que este pueda tener una adecuada experiencia en contacto con los mismos y que se alcancen resultados congruentes con objetivos previamente determinados.

Respecto al financiamiento y a las instituciones aliadas, el documento señala al sector privado y la cooperación para lo primero, y a institutos culturales de otros países para lo segundo (MRE, 2003). La alianza con las empresas privadas y esquemas de cooperación cultural responde al importante esfuerzo económico que representa la aplicación a cabalidad del PPCE, que no se cubre tan solo con recursos públicos. Las relaciones con instituciones culturales internacionales permiten que la proyección cultural peruana tenga la posibilidad de expandirse. Por ejemplo, gracias a convenios como el firmado con el Instituto Cervantes el año 2017, o la participación en la red panhispánica para la

internacionalización de la cultura en español CANOA, el Perú ha podido promover su cultura en lugares y/o circunstancias novedosas, como en ciudades donde no existe un OSE.

El último criterio se refiere a las misiones en el exterior. Estas “deben coordinar estrechamente sus actividades para potenciar y hacer más eficaz la aplicación del Plan” (MRE, 2003, p. 14). Dicha coordinación se realiza bajo un criterio geográfico, buscando así sinergias con sus pares en el mismo país y región. La organización geográfica permite, además, articular la promoción cultural con la agenda particular del Perú en determinado país o región. Finalmente, el documento señala que las misiones deben contar con espacios apropiados para la promoción cultural (MRE, 2003), lo cual ciertamente representa una dificultad y eventual limitante para aquellas misiones con infraestructuras menores. Sin embargo, es allí donde debe entrar a tallar la capacidad de establecer alianzas y la creatividad en la gestión.

Sobre el responsable de los Asuntos Culturales. Dada la importancia de la cultura para la política exterior peruana, el PPCE afirma que cada misión en el exterior debe contar con un responsable de asuntos culturales. El documento señala dos tipos de responsables de asuntos culturales en una misión: el Agregado Cultural y el Promotor Cultural. El primero se caracteriza por ser una figura sobresaliente de la cultura peruana y con experiencia probada en el ámbito de la promoción cultural (MRE, 2003). Finalmente, el referido Plan establece que, eventualmente, tanto los agregados como los promotores podrían hacerse cargo de los temas de prensa (MRE, 2003).

Si bien es cierto no se hace referencia propiamente a la labor cultural del diplomático, las características de representatividad y experiencia en el ámbito cultural peruano son elementos interesantes que tomar en cuenta. Por un lado, es importante que la persona represente y/o destaque en el ámbito cultural peruano, pero no es suficiente si es que dicha persona no está formada para

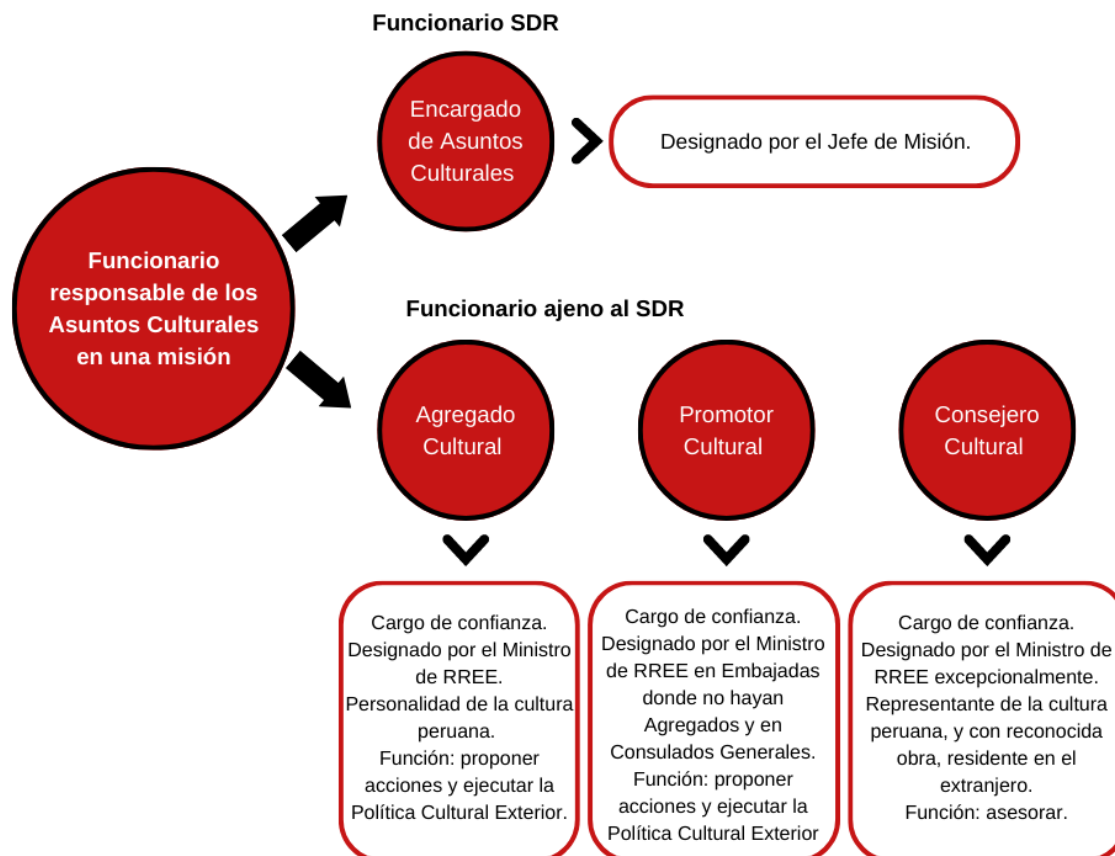
promover aquello que representa. Cabe mencionar, finalmente, que en la explicación del órgano de línea al que le corresponde aplicar el PPCE (la entonces Subsecretaría de política cultural exterior) se menciona que se debe dotar al mismo de funcionarios calificados y motivados en materia cultural, sean diplomáticos o no (MRE, 2003). Estos deben aplicar los criterios de gestión previamente señalados.

El año 2004 se profundizó en la naturaleza del responsable de Asuntos Culturales mediante la publicación del Reglamento para Agregados, Promotores y Consejeros Culturales del Perú en Exterior. Dicho instrumento normativo añade la figura del Consejero Cultural a las del Agregado y Promotor, presentadas por el PPCE, y reitera el deber de contar en los OSE con un funcionario responsable de los Asuntos Culturales (MRE, 2004, art. 1). Dicho funcionario puede formar parte del SDR o ser ajeno a él.

En el primer caso este se denomina “Encargado de Asuntos Culturales” y es designado por el jefe de la misión con la anuencia de la entonces Subsecretaría de Política Cultural. Por otra parte, las figuras del “Agregado Cultural”, “Promotor Cultural” y “Consejero Cultural” son cargos de confianza y designados por el Ministro de Relaciones Exteriores directamente (Figura 5). Cabe señalar que estas últimas tres figuras, a diferencia del “Encargado de Asuntos Culturales”, están contenidas y detalladas en el Manual de Clasificador de Cargos del MRE, tanto en su versión del año 2012 como en la más reciente del 2022.

Figura 5

Tipos de funcionario responsable de Asuntos Culturales en el exterior.



Nota. El RS N° 223-2004-RE no desarrolla, al igual que el Manual de Cargos, la figura del funcionario diplomático Encargado de Asuntos Culturales.

Las funciones de la Dirección General para Asuntos Culturales

La Dirección General para asuntos Culturales (en adelante, DAC) es uno de los órganos de línea del MRE. Su labor principal consiste en llevar a cabo el PPCE

“en coordinación con el Ministerio de Cultura y con la participación de los Órganos del Servicio Exterior, (...) velar por la promoción de la cultura peruana, (...) la protección del patrimonio cultural de la nación en el exterior y la cooperación e intercambio en materia cultural, educativa y del deporte

con otros países” (MRE, 2018, art. 120).

Para atender dichas responsabilidades, la DAC está organizada en cuatro Direcciones y el Centro Cultural Inca Garcilaso de la Vega, cuyas funciones se reseñan en la Tabla 9.

Tabla 9:

Estructura de la Dirección General para Asuntos Culturales

Unidad Orgánica	Responsabilidad
Dirección de Política Cultural (DPC)	Proyectar la política cultural exterior del Estado negociando instrumentos internacionales, velando por su cumplimiento, promoviendo candidaturas de bienes culturales y naturales en la UNESCO, entre otras acciones.
Dirección de Promoción Cultural (PCU)	Promover y difundir las expresiones de la cultura, autores y artistas peruanos en el exterior mediante la programación de actividades culturales en el exterior en coordinación con los OSE en los diversos ámbitos de las industrias culturales.
Dirección de Patrimonio Cultural (PAC)	Proteger y recuperar el patrimonio cultural ejecutando acciones de defensa de este y de combate contra el tráfico ilícito de bienes culturales, suscribiendo convenios específicos, gestionando los bienes culturales en las OSE, entre otras actuaciones.
Dirección de Relaciones Educativas y del Deporte (RED)	Fomentar el intercambio y la cooperación en materia educativa y del deporte suscribiendo convenios, velando por su cumplimiento, promover candidaturas del Perú como sede de eventos deportivos, entre otras acciones.
Centro Cultural Inca Garcilaso (CIG)	Promover los valores y expresiones de la cultura peruana y acoger las manifestaciones destacadas del acervo cultural de la humanidad.

Nota. Fuente del contenido: Ministerio de Relaciones Exteriores (2018).

A partir de la revisión de las funciones que le corresponden a la DAC y sus Unidades Orgánicas, se puede afirmar que la labor cultural del diplomático peruano debe responder a una amplia gama de necesidades. Asimismo, la formación en gestión cultural del funcionario diplomático es particularmente relevante para el desempeño de las responsabilidades en PCU, PAC y el CIG.

La promoción cultural en el exterior implica programar actividades como exposiciones, proyección de películas y conciertos. Por ello, en PCU, además de

contar con nociones técnicas sobre lo que implica organizar dichas acciones culturales y conocimiento de los agentes culturales involucrados (artistas, otros gestores, etc.), el diplomático gestor cultural peruano debe ser capaz de velar porque dichas actividades efectivamente contribuyan a los objetivos del PPCE y respondan, en general, a los intereses del Perú. La labor en el CIG se plantea como similar, añadiendo la competencia crítica y analítica del contexto cultural para poder hacer posible un fructífero diálogo entre el acervo cultural de otros países y el del Perú en el Centro Cultural y a través de él. Finalmente, la defensa del Patrimonio Cultural requiere de estrategias y acciones de concientización que serían de utilidad en PAC, sumadas a la cotidiana demanda de coordinación con las partes involucradas en la prevención, protección, e intervención para recuperar el patrimonio peruano.

El reglamento de la Academia Diplomática del Perú

La Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar “es el órgano de formación profesional e investigación del MRE” (MRE, 2018, art. 3). Además, en el ROF del MRE se establece que la ADP es tanto el centro de formación profesional de dicho ministerio como la única vía de acceso al Servicio Diplomático peruano (MRE, 2018). De este modo, a esta entidad le corresponde la “formación integral de los aspirantes al Servicio Diplomático, así como la continua capacitación y perfeccionamiento de los miembros del Servicio” (MRE, 2018, art. 140).

La ADP cuenta con su propio reglamento, así como autonomía en respecto a su régimen administrativo y académico. Ello le faculta para elaborar planes de estudios, organizar el proceso de enseñanza y de aprendizaje definiendo la orientación metodológica, diseñar programas de investigación, entre otras acciones académicas (MRE, 2018) conforme a las necesidades y desafíos de la labor diplomática peruana y los objetivos de la política exterior.

Así, tiene por finalidad lograr que los aspirantes y funcionarios diplomáticos reciban una formación integral e interdisciplinaria (MRE, 2018).

En cuanto a los planes de estudios, el Reglamento señala que este está constituido por “el conjunto de asignaturas organizadas por niveles académicos” (MRE, 2018, art. 37). Estos cursos están dirigidos a que el alumno se especialice en cinco áreas: 1) político-jurídica, 2) económico-comercial, 3) consular, **4) cultural**, y 5) gestión pública. Junto a las asignaturas regulares se dictan seminarios y otras actividades en función de las prioridades de la política exterior del Perú. Finalmente, respecto a la orientación metodológica, el enfoque pedagógico que se utiliza en la ADP es el de aprendizaje por competencias (MRE, 2018). Asimismo, se caracteriza por estar centrado en el alumno, la interdisciplinaria, la participación y el trabajo colaborativo y en equipo (MRE, 2018).

Sobre el programa de formación continua para los miembros del Servicio Diplomático, cabe señalar que las cinco áreas de especialización se repiten para el Curso Superior (dirigido a los Primeros Secretarios). Sin embargo, el enfoque cambia en el caso del Curso de Altos Estudios (dirigido a los Ministros Consejeros), pues el mismo está dirigido a profundizar en la capacidad de prospección en Relaciones Internacionales, reforzar competencias en gestión pública y liderazgo así como lograr actualizaciones en el Marco Teórico (MRE, 2018).

La formación académica y profesional del diplomático peruano está planteada como integral, multidisciplinaria y dirigida a responder a los objetivos de política exterior del país. Para la presente investigación, resulta muy relevante el hecho de que una de las cinco áreas de especialización en la formación del aspirante y luego del funcionario diplomático, al menos hasta la categoría de Primer Secretario, sea la cultural. Será motivo de posteriores secciones estudiar si ello se corresponde con el planteamiento del tipo y cantidad de actividades

académicas en materia cultural y con la demanda laboral al respecto en el contexto de las prioridades de la política exterior peruana.

Finalmente, cabe señalar que en octubre del año 2022 la UNESCO aprobó la creación de la Cátedra UNESCO “Gestión Cultural y Diplomacia”, postulación realizada por la ADP por un espacio de cuatro años renovables (MRE, 2022). A partir de dicha iniciativa se estructurará la formación en Gestión Cultural y Diplomacia recibida tanto por los aspirantes al SDR como por los funcionarios diplomáticos en el marco de su formación permanente. Además, ello se proyectará a través del dictado de cursos, seminarios y talleres a otros funcionarios públicos y público en general, con el objetivo de coadyuvar al “cumplimiento la política cultural exterior y fortalecer las estrategias para ello” (MRE, 2022). Esto se realiza en el contexto de lo que significa una Cátedra UNESCO, a saber, una herramienta de “desarrollo de la investigación, la capacitación y los programas de desarrollo de la educación superior, a través de la construcción de redes universitarias, del fomento de la cooperación interuniversitaria, y de la transferencia de conocimientos” (UNESCO IESALC, 2021). Esta Cátedra sería la novena aprobada en el Perú (UNESCO, 2022) y “la primera aprobada a una institución de formación profesional de diplomáticos” (MRE, 2022). Este hito, en definitiva, resalta la vigencia de la inquietud respecto a la gestión cultural en la diplomacia en el contexto peruano.

Capítulo II: Metodología de la Investigación

Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación adopta el enfoque cualitativo. En dicho enfoque “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica (...) entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien circular” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 7). La recolección y análisis de los datos en este trabajo ha permitido una mayor precisión en las interrogantes de la investigación, y es por ello por lo que se ha optado por escoger dicho enfoque.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) el alcance descriptivo consiste en “especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 92). Se ha considerado utilizar dicho alcance para el presente trabajo debido a que, si bien es cierto no existe un estudio previo sobre el diplomático peruano como gestor cultural específicamente, las categorías involucradas en el tema sí cuentan con literatura previa. Además, cabe mencionar las reflexiones ya reseñadas en el ámbito español y el conjunto de tesis sobre la diplomacia cultural peruana elaboradas en la ADP en los últimos cinco años. Además, al contar con la documentación actualizada y la posibilidad de entrevistar a funcionarios directamente involucrados con la formación y labor de gestión cultural del diplomático peruano, se puede describir las tendencias de dicho grupo.

Finalmente, esta investigación sigue la estrategia del estudio de caso. Dicha táctica consiste en el análisis de una o más unidades para responder al problema de investigación y comprender más el tema investigado (Hernández Sampieri et al., 2014). Así, se ha realizado un estudio pormenorizado de una parte del MRE en un contexto temporal bastante específico signado por la pandemia de la covid-19.

Unidades de observación

Para un estudio cualitativo, como el presente, la elección de las unidades de análisis y la muestra de origen es fundamental para contar con una base de datos consistente de cara a la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). En ese sentido, para estudiar la demanda funcional en materia de gestión cultural exterior y cómo la formación del diplomático peruano responde a la misma se ha considerado seleccionar posibles casos de estudio en las siguientes unidades de análisis: Los cursos sobre Gestión Cultural ofrecidos a cargo de la ADP desde el año 2016, PCU en los años 2019-2020 y los funcionarios diplomáticos encargados de los Asuntos Culturales en los OSE en los años 2019-2020.

Los criterios para elegir los casos de los cursos fueron su relación con la gestión cultural, la regularidad y una temporalidad que permita analizar la evolución de este. En ese sentido quedan fuera, por ejemplo, algunos seminarios sobre cultura peruana dictados entre el 2016-2020. Se eligió como año de inicio el 2016 porque fue el primer año en el que se dictó un curso vinculado a la Gestión Cultural en la ADP. Además, es relevante la fecha porque alumnos que recibieron dicha asignatura a partir del 2016 estuvieron vinculados a PCU y/o a labores culturales en los OSE en los años en los que se enmarca el presente estudio. Cabe señalar que las unidades de la muestra son de naturaleza distinta, tal como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10.

Muestra de los cursos vinculados a la cultura en la ADP

Naturaleza	Unidades
Documentos	Sílabos de los cursos de promoción y gestión cultural
Participantes	Profesores del curso y funcionarios involucrados en su elaboración

En cuanto a PCU, como criterio de elección se repite la relación con la gestión cultural. Cabe señalar que de las subdivisiones de la DAC se ha escogido a PCU debido a que es la que más acciones de gestión cultural concentra junto a la mayor densidad de interacciones con las OSE. Otro criterio de selección ha sido el de la temporalidad, que se ciñe a los años 2019 y 2020 para poder facilitar la comparación entre la situación prepandémica y la pandemia. Las unidades de esta muestra, recogidas en la Tabla 11, también son de distinta naturaleza.

Tabla 11

Muestra de la Dirección de Promoción Cultural

Naturaleza	Unidades
<i>Documentos</i>	PESEM, PEI, POI Documento de Contenidos Prioritarios, Elenco de actividades.
<i>Participantes</i>	Funcionarios senior y junior

Finalmente, en cuanto a la muestra de los OSE, las unidades de esta son homogéneas, al tratarse tan solo del personal diplomático encargado de los asuntos culturales.

Técnicas de recolección y de análisis de la información

En el presente trabajo son utilizadas las técnicas de entrevista y revisión de documentos para la recolección de información.

La entrevista es definida como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403). De entre los tipos de entrevistas, se ha optado por aplicar la semiestructurada. Esta variante de la entrevista permite añadir preguntas sobre la marcha, de tal manera que se pueda clarificar conceptos y ampliar la información (Hernández Sampieri et al., 2014). Al tratarse de una técnica bastante flexible, permite

recoger experiencias, opiniones y perspectivas de los protagonistas de un periodo muy particular de la gestión cultural en la diplomacia peruana, como el que se estudia. Se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo 2) y fueron aplicadas nueve entrevistas (ver Tabla 12) de acuerdo con las unidades de análisis.

Tabla 12

Entrevistas por unidad de análisis

Unidad de análisis	Número de entrevistas	Entrevistados
Cursos ADP	4	Docente del curso (3), Ex-Director ADP (1)
PCU	3	Embajador Ex-Director de DAC (1) Funcionario/a (2).
OSE	2	Funcionario/a (2).

La revisión de documentos es una importante fuente de información ya que contribuye a entender el fenómeno a estudiar mediante el conocimiento de antecedentes, situaciones y funcionamiento contenidos en ellos (Hernández Sampieri et al., 2014). En ese sentido, se estima de mucha utilidad recurrir a esta técnica para la presente investigación. En la Tabla 13 se muestra que la naturaleza de estos difiere por cada unidad de análisis.

Tabla 13

Documentos revisados por unidad de análisis

Unidad de análisis	Número de documentos	Documentos
Cursos ADP	6	Sílabos del curso "Promoción Cultural" 2016-2020 (5), Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural 2019 (1).
PCU	5	PESEM 2015-2025, PEI 2017-2019, PEI 2020-2022, POI 2020-2022, Criterios para actividades culturales en el exterior.
OSE	2	Elenco de actividades 2019 y 2020.

Capítulo III: Presentación y Discusión de Resultados

Presentación de resultados sobre la demanda funcional

A partir de la revisión de diversos instrumentos de gestión estratégicos y operativos, así como recursos documentales de carácter interno y de uso intrainstitucional, se puede colegir que la demanda funcional para los años 2019-2020 está contenida en los siguientes documentos: el PPCE, el PESEM 2015-2025, los PEI 2018-19 y 2020-22 y en el documento “Contenidos Prioritarios”, este último alojado en el portal intranet del MRE. Dichos documentos se revisarán desde lo más general a lo más específico, y dado que ya se estudió el PPCE en el capítulo 1, se iniciará el estudio de estos con el documento estratégico PESEM 2015-2026. Además, se ha obtenido información concerniente a las actividades realizadas por los OSE y aprobadas por PCU en los años 2019 y 2020.

El PESEM 2015-2026

El año 2015 se aprobó el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015-2021 del Sector Relaciones Exteriores. Al llegar el fin de su vigencia, el año 2021, se aprobó la Ampliación del Horizonte Temporal de dicho documento hasta el año 2025. Finalmente, en septiembre del año 2022 se recomendó y luego aprobó una segunda ampliación del Plan, hasta el año 2026 (MRE, 2022, art. 1). Así, el PESEM que regía durante los años estudiados en la presente investigación es el mismo que regirá hasta el año 2026, y tanto su estructura como su contenido es el mismo.

El PESEM 2015-2026 realiza un planteamiento general y ambicioso en el que “el elemento fundamental es la consolidación del Perú como una potencia regional emergente en Latinoamérica” (Aguilar, 2020, p. 42). Respecto a la demanda funcional en materia de labor cultural, cabe señalar que uno de los cuatro objetivos estratégicos que plantea el Plan aborda el tema cultural: “Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior

a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural” (MRE, 2015, p. 26). Al respecto, se presentan objetivos principales del subcomponente cultural (ver Tabla 14), que, en la generalidad de un plan multianual, delimitan más lo que se espera lograr en materia cultural desde un enfoque estratégico con horizonte de mediano y largo plazo. Ello es complementado por el Plan Estratégico Institucional (en adelante, PEI) y el Plan Operativo Anual (en adelante, POI); y todo ese sistema debe estar dirigido – en lo específico y especializado- a la labor cultural del diplomático peruano en esos años.

Tabla 14

Objetivos Culturales en el PESEM 2015-2026

Objetivos principales del subcomponente cultural			
“Afirmar el prestigio del Perú como una potencia cultural”. (MRE, 2015, p. 47).	“Contribuir a la captación de inversiones y réditos económicos para el Perú”. (MRE, 2015, p. 47).	“Incorporar a las comunidades peruanas en el exterior. Contribuir con la integración de las comunidades peruanas a los países de acogida, preservando su identidad y pertenencia al Perú”. (MRE, 2015, p. 47).	“Contribuir con las prioridades nacionales de desarrollo”. (MRE, 2015, p. 47).
Objetivo Estratégico general: “Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural”. (MRE, 2015, p. 26).			

PEI 2017-19; 2020-22

La guía para el planeamiento institucional del CEPLAN define al Plan Estratégico Institucional (en adelante, PEI) como “un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve” (Centro Nacional de Planeamiento

Estratégico [CEPLAN], 2018). Se trata así de un nivel más acotado de planificación y se encuentra articulado al PESEM.

El PEI contiene los objetivos estratégicos institucionales (en adelante, OEI) del pliego, a los que les corresponden a su vez unas acciones estratégicas institucionales (en adelante, AEI). En el caso de los PEI 2017-2019 y 2020-22 tanto los OEI como sus correspondientes AEI son los mismos. Además, cabe señalar que ambos fueron publicados antes de la pandemia y que, hasta el año 2022, no se ha publicado otro documento a este nivel.

Los objetivos antes señalados en el PESEM 2015-2026 se encuentran desglosados a lo largo de los OEI y las AEI, tal como se observa en la Tabla 15.

Tabla 15

Objetivos y Acciones culturales en los PEI

Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas
OEI.02. “Promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional”.	AEI.02.03. “Ampliar la promoción del turismo receptivo y la gastronomía peruana”.
OEI.03. “Contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional”.	AEI.03.01. “Fortalecer la promoción de las expresiones culturales del Perú en el exterior priorizadas, principalmente las relacionadas con las industrias culturales y que favorezcan la Conmemoración del Bicentenario”.
	AEI.03.02. “Contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional mediante la difusión, promoción, recuperación y protección del patrimonio cultural”.
	AEI.03.03. “Promover y gestionar nuevos convenios y programas de intercambio cultural”.
	AEI.03.04. “Promover y gestionar nuevos convenios y programas de intercambio estudiantil, así como la obtención de becas”.
OEI.05. “Fortalecer la protección y asistencia de los peruanos en el exterior, así como afianzar sus vínculos con el Perú”.	AEI.05.04. “Fomentar la vinculación política, económica, social y cultural de los connacionales en el exterior con el Perú”.

Nota. Fuente del contenido MRE, 2017, pp. 8-10; MRE, 2019.

Cabe señalar que el documento del PEI 2020-2022 anexa indicadores por cada OEI y AEI. En el caso de las acciones y objetivos presentados los indicadores dispuestos son el número de actividades realizadas. Como se puede observar, la demanda funcional a nivel estratégico se despliega en un amplio abanico de acciones, desde la promoción turística hasta la obtención de becas. La AEI.03.01 dispone una dirección para acotar dicha demanda, al poner énfasis en las expresiones culturales priorizadas, las mismas que han sido definidas por la DAC como se podrá observar en la siguiente sección.

Finalmente, se debe hacer una breve mención a los POI. Este documento de planeamiento “orienta la necesidad de recursos para implementar la identificación de la estrategia institucional” (CEPLAN, 2018, p. 15). Este instrumento anual sí refleja cambios a considerar a través de los años marcados por la pandemia. La asignación de recursos financieros, especialmente para la AEI.03.01, presenta dos grandes modificaciones a partir del contexto: en primer lugar, se observa una asignación extra de presupuesto con ocasión del Bicentenario para el año 2020, sin embargo, este se reduce ostensiblemente para el año 2021 (MRE 2020), incluso por debajo de niveles del 2019 y de lo inicialmente planificado para el 2020 (MRE, 2019, p. 7; MRE, 2019, p. 13).

Contenidos Prioritarios

El año 2019, durante la gestión del Embajador SDR Rómulo Acurio como director de la DAC, se puso un documento a disposición de los funcionarios diplomáticos en el cual se proponían contenidos prioritarios para elaborar actividades de promoción cultural en el exterior, a manera de guía, junto con ejemplos generales tal como se puede observar en la Tabla 16.

Tabla 16

Contenidos prioritarios para la promoción cultural en el exterior

Contenidos	Ejemplos
1. Perú como foco emisor de cultura y universalidad, tanto desde su origen como civilización antigua hasta la actualidad.	<i>Actividades culturales sobre: las sociedades precolombinas, la influencia del indigenismo en el pensamiento peruano, los exponentes del arte, música y literatura peruanas en los siglos XX, XXI.</i>
2. Actual conexión entre la complejidad y sofisticación ancestrales y la creatividad e innovación contemporáneas de los peruanos.	<i>Conexiones entre: textilería prehispánica y moda contemporánea; iconografía prehispánica, andina, amazónica, el arte popular y el diseño contemporáneo; tradición oral y literatura republicana y la escritura, historieta y publicaciones contemporáneas; tradición musical andina, colonial y republicana y la música culta y popular contemporánea; gastronomía tradicional y las distintas fusiones actuales, etc.</i>
3. Perú como territorio de experiencia, exploración, aventura e investigación.	<i>Películas con/sobre paisajes culturales peruanos; testimonios de viajeros; fotografía; reflexión peruana en ciencias sociales y humanas; investigación en ciencias naturales, biodiversidad y desarrollo sostenible, etc.</i>
4. Pueblo peruano como hospitalario, festivo, autocrítico y con sentido del humor, enraizado en sus tradiciones pero abierto a la renovación, con una juventud crecientemente movilizada por los debates contemporáneos.	<i>Eventos sobre festividades tradicionales; folklore profesional; marinera; cajón peruano; cumbia peruana; rock peruano; festivales musicales actuales; cocina regional y local; festivales gastronómicos; iconografía chola y chicha; diseño gráfico; grafiti urbano; cine de autor; debates de ideas de vida asociativa y voluntariado juvenil, etc.</i>

Nota. Documento elaborado por la DAC como parte de las herramientas de promoción cultural, puesto a disposición de los funcionarios en la intranet del MRE.

Tal como señalan los PEI, otro contenido prioritario versaba sobre el Bicentenario, sin embargo, estas actividades enfrentaron el desafío de la pandemia, tal como se abordará en una posterior sección. El año 2021, adicionalmente, la DAC envió a los OSE internamente una relación de

condiciones para la programación de actividades de promoción cultural tomando como base el documento “Contenidos Prioritarios” del año 2019. Otra fuente de dichas condiciones es el mismo PPCE, en el cual se hace referencia a la alta calidad creativa, al alto potencial de interés público y mediático local, al respaldo de las organizaciones culturales de prestigio, el involucramiento de las comunidades peruanas en el exterior y el potencial de replicación en otras misiones (MRE, 2003). Finalmente, se establece una interesante condición, probablemente recogiendo la experiencia de la pandemia, referida al potencial que debería tener la actividad en el ámbito digital. Ello tanto en el momento como posterior a su realización, en referencia al documento de buenas prácticas para la promoción cultural en el exterior durante la pandemia, alojado también en la intranet del MRE como recurso intrainstitucional.

Sobre las actividades de promoción cultural 2019-20

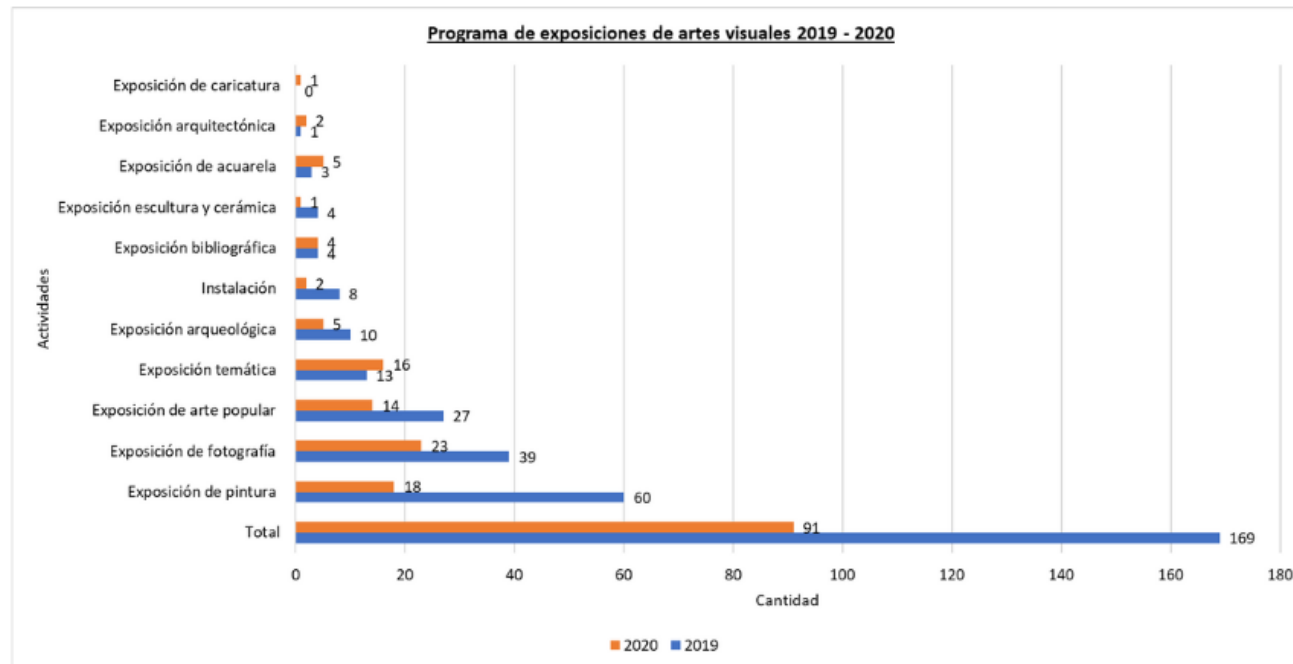
El año 2019, las actividades de promoción cultural venían en franco aumento, gracias a la ampliación de fondos disponibles para ello a partir de la aprobación del Programa Presupuestal 0133 (en adelante, PP0133) a finales del año 2016 (Aliaga, 2019). Cabe señalar que tanto el Sistema de Planeamiento como el Sistema de Diseño Presupuestal son sistemas de distintos rectores: la Presidencia de Consejo de Ministros y el Ministerio de Economía y Finanzas, respectivamente. De otro lado, según la data recabada por la DAC, en colaboración con la Oficina de Presupuesto y Planeamiento (en adelante, OPP), el año 2019 los OSE realizaron un total de 567 actividades de promoción cultural exterior (Dirección General para Asuntos Culturales [DAC], 2020). Las actividades que más se realizaron fueron las del Programa de música, artes escénicas y danza (190), que incluyen los conciertos, presentaciones de grupos residentes en el extranjero, auspicio de giras, entre otros (DAC, 2020). Sin embargo, como actividad, la que más se realizó fue la proyección de películas nacionales/ciclo de cine (61), la cual forma parte del Programa de Cine y

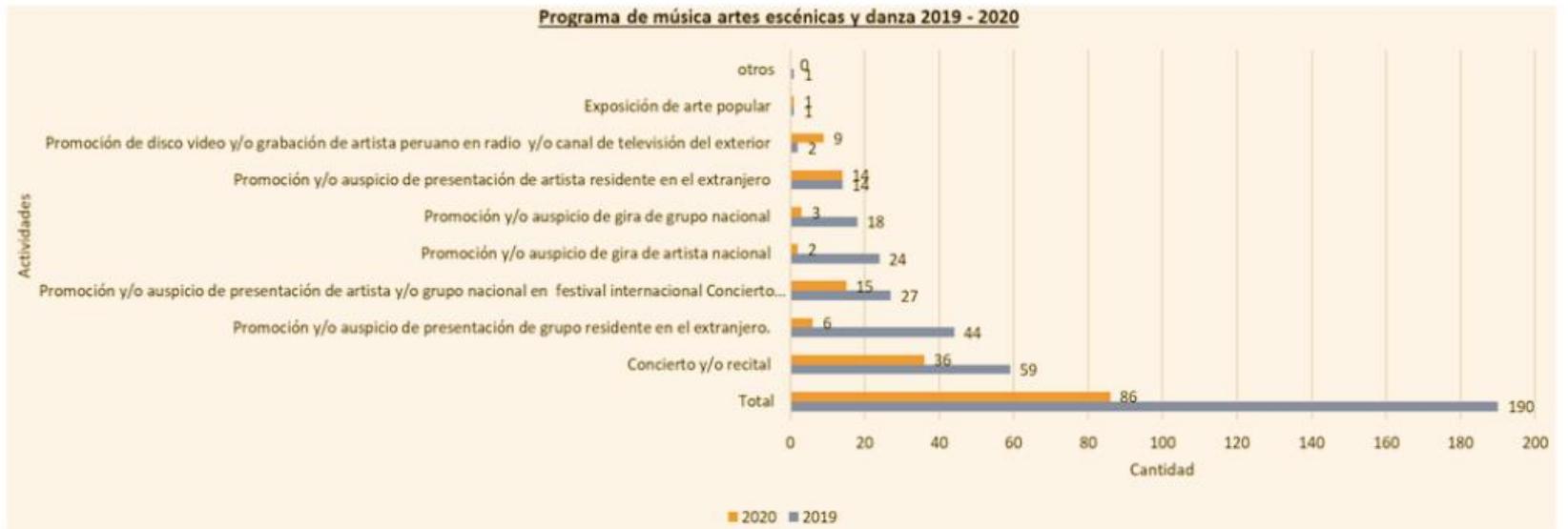
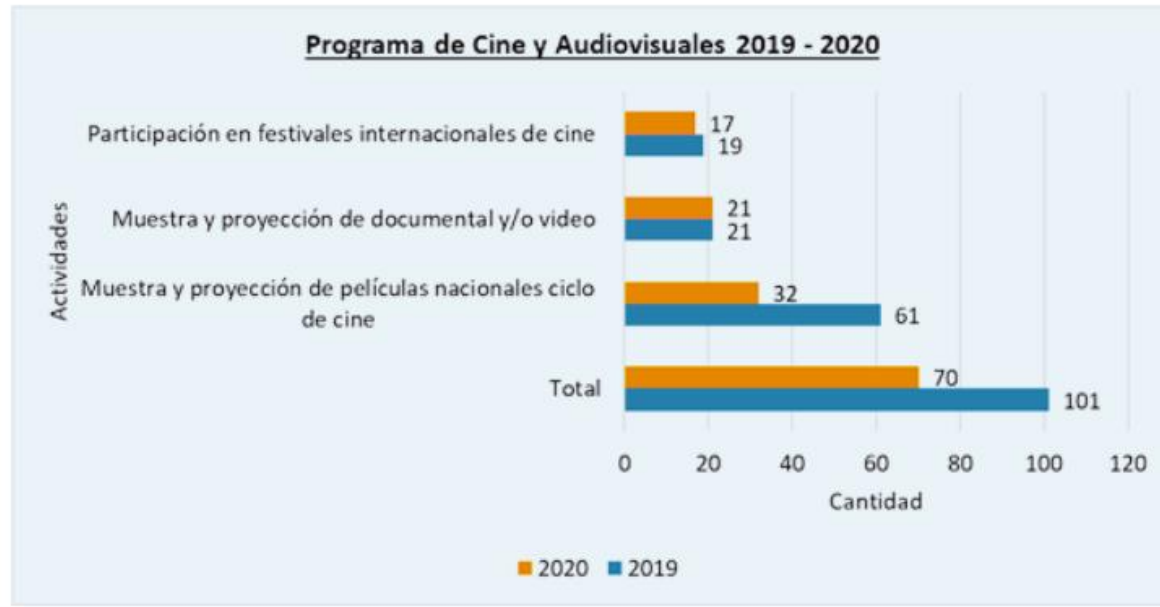
Audiovisuales (DAC, 2020). Cabe mencionar, en ese año, la participación del Perú en la feria de arte contemporáneo ARCOmadrid 2019, la cual fue calificada como “la campaña pública exterior de mayor impacto mediático de la historia peruana” (Acurio, 2019, párrafo 1).

Para los años 2020 y 2021 se tenía previsto un presupuesto adicional especial en el marco de la conmemoración del Bicentenario del Perú, sin embargo, lo que ocurrió fue lo contrario, un recorte presupuestal. Aun así, en el año 2020 se realizaron un total de 342 actividades (DAC, 2021). Cabe señalar que las que más se llevaron a cabo fueron las del Programa de exposiciones de artes visuales (91), que incluyen las exposiciones de fotografía, pintura, escultura, entre otros (DAC, 2021). Sin embargo, como actividad, la que más se realizó fue la de Concierto y/o recital (36), la cual forma parte del Programa de Música, Artes Escénicas y Danza (DAC, 2021). Todo ello ciertamente menor que en el año previo, tal como se puede observar en las Figura 6. Es preciso señalar que el año 2021 hubo una recuperación en cuanto al número de actividades, llegando estas a la cantidad de 700 (DAC, 2022).

Finalmente, en los años estudiados en el presente trabajo, la DAC impulsó dos proyectos piloto para dinamizar la promoción cultural del Perú en el exterior. El primero fue un concurso de fondos para proyectos culturales, semejante a los Estímulos económicos para la cultura, el fondo concursable de MINCUL. En segundo lugar, se elaboró un taller de buenas prácticas en gestión cultural y manejo de redes sociales. En dicha iniciativa se buscó que los OSE puedan acudir al acervo de buenas prácticas compilado por la DAC y alojado en la intranet institucional. Allí se contienen recursos muy pertinentes para los tiempos de pandemia como instructivos para medir el impacto en redes sociales, otorgamiento de auspicios o ideas para realizar actividades culturales en un contexto de restricción de la movilidad.

Figura 6. Actividades según programa 2019 vs. 2020.





Nota: La fuente de los datos, así como la aprobación del uso de estos corresponde a la DAC. La autoría del documento que recoge dichos datos, y el cual sirvió de base para elaborar la Figura 6, le corresponde a OPP.

Reflexiones de expertos

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, de acuerdo con las cuatro preguntas (ver Anexo 2) correspondientes al análisis de la demanda funcional. La fuente de las referencias a lo dicho por los entrevistados se encuentra en la Matriz de Transcripción 1, situada en el Anexo 3 del presente trabajo.

Sobre el papel de la cultura en la diplomacia peruana. En los tres grupos de entrevistados, funcionarios jóvenes, docentes y funcionarios mayores, se encuentra un general consenso respecto a la importancia de la cultura para la diplomacia de un país como el Perú. La cultura, de forma genérica, “determina la política y la economía” (Anexo 3). Así, la diplomacia, entendida como el esfuerzo por expandir la influencia económica y política en el exterior, no podría prescindir de la cultura. Los entrevistados se refieren a la cultura peruana como reconocida a nivel mundial, lo cual favorece el posicionamiento del país a nivel internacional y consolidan su estatus de “potencia cultural” (Anexo 3). Los elementos que constituyen la originalidad y riqueza de la cultura peruana de cara al exterior son el legado histórico, los aportes originales y la vigente creatividad (Anexo 3).

La cultura es también una herramienta para promover el desarrollo sostenible y, en ese sentido, es un gran aporte para el logro de los ODS (Anexo 3). Sin embargo, una de las personas entrevistadas refiere que es complicado explicar esta doble dinámica de la cultura como parte de la política exterior a otras instituciones, como el Ministerio de Economía y Finanzas. Por un lado, la cultura es

un instrumento que favorece la consecución de los objetivos de política exterior, pero por otro lado contribuye al cierre de brechas y el acceso a los derechos culturales de la población, en la línea de lo planteado por la PNC. Como señala otra persona entrevistada, ello no supone una oposición, pero lo cierto es que no se puede perder de vista que “la cultura en sí misma no es un elemento de proyección internacional del país si no lo utilizamos de esa manera” (Anexo 3).

Finalmente, en una de las entrevistas se sostuvo que la ya reconocida importancia de la cultura para la diplomacia peruana no fue siempre tal como lo es en la actualidad. En ese sentido, la publicación del PPCE y la creación del CCIG el año 2003 habrían marcado un punto de quiebre en el incremento de la importancia de la cultura en la diplomacia del Perú.

Sobre el significado de la pandemia de la covid-19 para la diplomacia cultural peruana. Durante la pandemia mundial la diplomacia cultural en el Perú “no fue una prioridad” (Anexo 3). El año 2020 el objetivo principal fue la negociación de las vacunas. Sin embargo, y tal como se señaló en una sección anterior, el año 2019 había sido un año muy auspicioso en cuanto a la promoción de la cultura peruana en el exterior, y las perspectivas eran más que prometedoras debido a la planificación de actividades en el marco de la conmemoración del Bicentenario, para lo cual incluso “se contaba con un presupuesto adicional” (Anexo 3). Tomando en cuenta dicho contexto los entrevistados brindaron un elenco de desafíos y oportunidades para la diplomacia cultural del Perú.

En cuanto a los desafíos, fue reiterativa la mención al recorte presupuestal. Además, el hecho de que la pandemia tomó a todos por sorpresa y supuso el cierre de los espacios públicos en casi todo el mundo configuró la tormenta perfecta para un colapso de la planificación de las actividades culturales. Se tuvo que postergar actividades y el sentimiento era el de “haberse quedado sin herramientas para

realizar la labor cultural” (Anexo 3). En cuanto a la logística, cabe señalar también que los envíos de material desde Lima, como vestimentas típicas u obras de arte, tuvieron que detenerse. Finalmente, si bien es cierto que los funcionarios pudieron sacar adelante actividades apoyándose en lo digital, con mucho esfuerzo y creatividad, en un inicio no se contaba con mucha experiencia en el asunto, lo cual supuso un mayúsculo desafío (Anexo 3).

En cuanto a las oportunidades, la más destacada fue el descubrimiento de las bondades y posibilidades de la virtualidad para la proyección cultural del Perú en el exterior. Mediante herramientas de medición en las redes sociales se pudo recabar información más precisa del nivel de receptividad y el interés cultural del público destinatario (Anexo 3). Asimismo, se pudo recurrir a ponentes y artistas en otros lugares del mundo para poder llevar a cabo las actividades, a un costo mucho menor que de manera presencial. El uso de herramientas digitales fortaleció las que ya existían como la página Diplomacia Cultural y fue la ocasión para que aparezcan y/o se difundan otras cuyo uso persiste luego del año 2020, como por ejemplo las maletas digitales de cine, conversatorios virtuales, el boletín virtual QUIPU y la web del CIG. La proliferación de actividades virtuales ofrece, a su vez, nuevos desafíos para la labor cultural en el exterior, sin embargo, ello será materia de posteriores acápite.

Sobre las perspectivas de la diplomacia cultural peruana. Los entrevistados coinciden en que las perspectivas de la diplomacia peruana son buenas, aunque con ciertos condicionantes. Habiéndose conseguido los objetivos coyunturales de la pandemia, el MRE estaría en condiciones de recuperar la agenda de política exterior, en la cual la diplomacia cultural venía alcanzando un creciente protagonismo, impulsada por una visión estratégica evidenciada, por ejemplo, en los esfuerzos de cara al Bicentenario. Señala uno de los entrevistados que la política de

recuperación del patrimonio y el fortalecimiento del diálogo intersectorial con el MINCUL y MINCETUR son elementos que auguran unas buenas perspectivas también (Anexo 3).

En cuanto a los condicionantes, el primero y principal sería el presupuestario. No existen indicios de que se incrementen los fondos disponibles para la acción cultural en el exterior, la idea sería regresar a la situación prepandemia (Anexo 3). Asimismo, se señala que el proceso de programación y planeación, que involucra a los OSE y a PCU está en proceso de aprendizaje referido al sistema de programación y planeación de actividades.

Finalmente, varios entrevistados coinciden en que, a corto plazo, el Congreso Internacional de la Lengua del año 2023 en la ciudad de Arequipa será un evento que augura buenas perspectivas para la diplomacia cultural peruana.

Sobre los desafíos actuales de la labor del diplomático que se desempeña en asuntos culturales. Debido a la coyuntura del post-covid-19 se señalan como principales desafíos el tema presupuestal y la decisión político-estratégica por darle (o no) relevancia a la diplomacia cultural. Ante los recortes financieros por la pandemia y la difícil recuperación de este al menos en un mediano plazo el diplomático peruano tendrá menos recursos para realizar labores de gestión cultural. Junto a ello se estima importante que la diplomacia cultural ocupe el lugar que tenía en la política exterior peruana antes de la pandemia, lo cual es en sí un desafío debido a la falta de presupuesto. Ello supone el esfuerzo por parte de los funcionarios de ser creativos y buscar fuentes alternativas de financiamiento, mediante cooperación o alianzas con instituciones como el Instituto Cervantes (Anexo 3).

Otro desafío está vinculado al empeño y calidad de los funcionarios. Lo antes descrito supone un incrementado *know-how* en Gestión Cultural, así como del

manejo de herramientas digitales para realizarla. Sin embargo, esto debería estar acompañado de un “empoderamiento” de los mismos, que viene de la propia motivación, pero también del respaldo institucional. Al respecto, se discutió durante algunas entrevistas acerca de la pertinencia o no de la figura del “agregado cultural”, y si un diplomático debería y/o podría ocupar dicho cargo. Los docentes y funcionarios mayores entrevistados consideran que existe ya, por un lado, una incrementada capacidad profesional de los diplomáticos peruanos para afrontar los retos de la labor cultural. Además, señalan que vienen ingresando cada vez más personas con una sensibilidad por la cultura peruana. Un diplomático tiene, adicionalmente, una ventaja sobre un Gestor Cultural no-diplomático respecto al conocimiento y consciencia de las implicancias de la cultura en la diplomacia, así como de los objetivos de política exterior que se persiguen (Anexo 3). Sin embargo, los funcionarios jóvenes traen a colación el hecho de que se podría tener más peso al momento de relacionarse con el ecosistema cultural en una misión si se contara con el título más oficial de “agregado cultural” o “encargado de asuntos culturales”.

Otro desafío señalado fue el vínculo con la reactivación económica del turismo. Los números de visitantes extranjeros al Perú crecían de forma robusta y sostenida hasta el año 2019. Que el Perú recupere su posición prepandémica implica recuperar dichos números, lo cual implica una ardua labor de promoción cultural y una sostenida coordinación y trabajo conjunto con el MINCETUR y el MINCUL.

Finalmente, se señaló que es importante tomar en cuenta la demanda laboral de acuerdo con la realidad del OSE. Se hizo especial mención al trabajo en los consulados. Ello debido a que es, en el exterior, la oportunidad más directa para coadyuvar al cuidado y acceso a los derechos culturales de la población peruana atendida, ello en sintonía con lo dispuesto por la PNC. Sin embargo, se resaltó que

la multiplicidad de funciones requeridas en los consulados representa un gran desafío para planificar, acompañar y llevar a cabo actividades culturales, y que es algo a tomar en cuenta para el funcionario que allí se desempeñe.

Presentación de resultados sobre la formación en gestión cultural de los diplomáticos peruanos

El curso Promoción/Gestión Cultural

Desde el año 2016 es dictado un curso de Promoción/Gestión Cultural para los aspirantes al Servicio Diplomático durante el cuarto (y último) semestre de formación en la ADP. Este curso cuenta con el peso de un crédito y ha sido dictado por tres profesores: el Sr. Alonso Ruiz Rosas, y los Ministros SDR Fernando Álvarez y Elizabeth González sucesivamente. Por ello, y para efectos de esta investigación, se ha dividido la corta historia de este curso en tres fases, cada una correspondiente a los tres docentes antes señalados. Si bien es cierto el planteamiento del curso ha seguido una continuidad, cabe señalar algunos matices que evidencian la evolución de este a lo largo de sus fases.

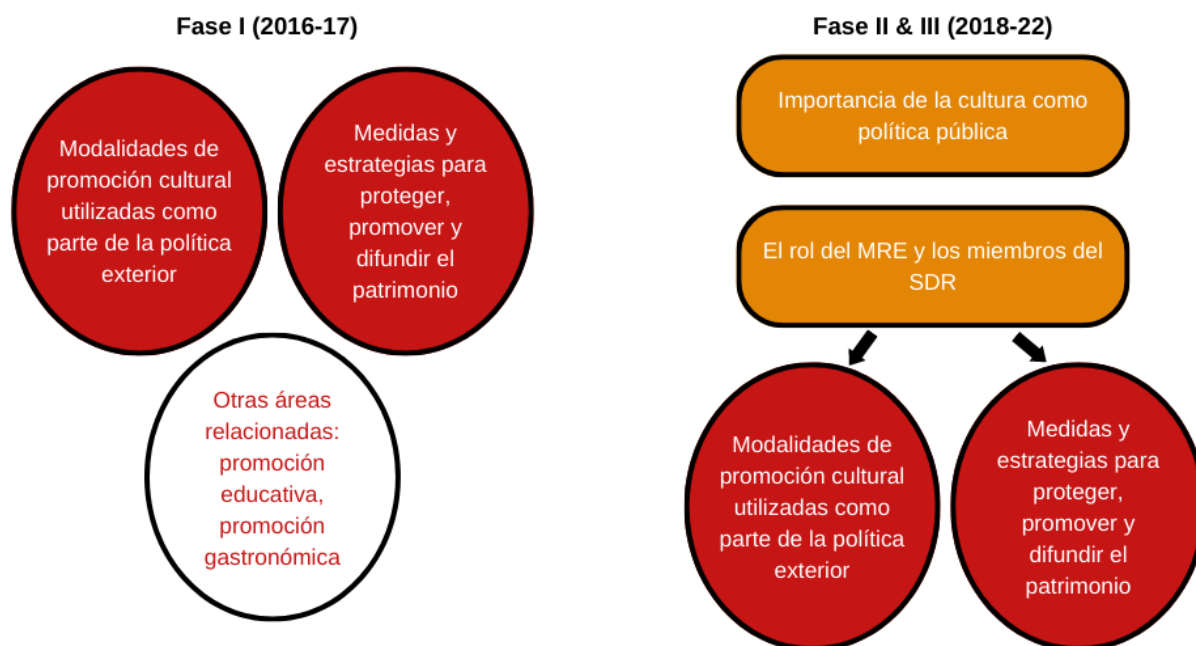
El nombre del curso es una primera cuestión, que aún en su sencillez, da interesantes alcances respecto a cómo se concibe la formación del diplomático peruano en gestión cultural. Hasta el año 2019 el curso se llamó “Promoción Cultural”. A partir del año 2020, bajo la conducción de la Ministra González, se añadió la categoría de “Gestión Cultural”, por lo que se denominó a partir de entonces “Gestión y Promoción Cultural”. Justamente los años en los que se centra el presente trabajo de investigación (2019 y 2020) son aquellos en los que ocurrió el cambio de nombre.

En cuanto a la descripción del curso, se observan también dos momentos, tal como se grafica en la Figura 7. Pero en este caso ocurre a partir del año 2018,

momento en el cual el Ministro Álvarez sucede al Sr. Ruiz Rosas en el dictado de la asignatura.

Figura 7

Evolución de la Descripción del Curso Gestión/Promoción Cultural



Nota. Contenido elaborado a partir de los sílabos de Ruiz Rosas (2016, 2017), Álvarez, (2018), (2019) y González (2020, 2021, 2022).

En todos los años se mantuvo tanto el conocimiento de las maneras de promoción cultural en cuanto herramienta de política exterior como de los medios para la protección, promoción y difusión del patrimonio. Sin embargo, post-2018 se añade que estos dos elementos forman parte del rol del MRE y los diplomáticos peruanos en el gran marco de la cultura como política pública. Otra diferencia entre ambos momentos es que en el dictado del curso durante los años 2016 y 2017 se incluyó “áreas relacionadas como la promoción educativa y gastronómica” (Ruiz Rosas, 2016, p. 1) mientras que luego se centra en lo ya mencionado: la promoción cultural y la protección del patrimonio. Llegados a este punto cabe señalar que los

tres profesores que han dictado el curso han tenido experiencia en la labor cultural del MRE: el Sr. Ruiz Rosas fue director del CIG, y los Ministros Álvarez y González fueron directores de PCU de manera sucesiva.

En cuanto a las competencias específicas que busca lograr el curso, se observa un aporte por cada docente, sin prescindir de lo ya planteado por su antecesor, tal como se muestra en la Figura 8.

Figura 8

Competencias Específicas del curso Gestión/Promoción Cultural

Fase I (2016-17)	Fase II (2018-19)	Fase III (2020-22)
Capacidad de Gestión	Capacidad de Gestión	Capacidad de Gestión
Creatividad	Creatividad	Creatividad
	Comprensión	Comprensión

Nota. Contenido elaborado a partir de los sílabos de Ruiz Rosas, 2016, p. 1; Álvarez, 2018, p. 1; González, 2020, p. 1.

Tal como se puede observar, la “Capacidad de Gestión” se mantiene a lo largo del tiempo. Sin embargo, el año 2020 se añadió una precisión respecto al significado de esta, señalando que esta se refiere a “la acción cultural en ejecución de la política exterior peruana” (González, 2020, p.1). La competencia de la “Creatividad”, si bien es cierto también aparece en todos los cursos, tiene un matiz distinto antes y después del 2018. Inicialmente se planteó la Creatividad para “la aplicación de política cultural del Perú en el exterior” (Ruiz Rosas, 2016, p.1), lo cual

cambiaría para “la ejecución de acciones promoción cultural del Perú en el Exterior” (Álvarez, 2018, p.1). Asimismo, la competencia de la “Comprensión” no está incluida en la primera fase. Esta es añadida en la segunda fase refiriéndose a la comprensión sobre “la importancia de la cultura como eje transversal para el desarrollo” (Álvarez, 2018, p.1), lo cual se mantiene también en la tercera.

Finalmente, en cuanto al Logro esperado del curso, detallado en la Tabla 17, se observa también una evolución de acuerdo con cada una de las fases.

Tabla 17

Logro esperado del curso Gestión/Promoción Cultural

Fase		Logro
Fase I (2016-17)	<i>Conocer y operar</i>	- Los principales mecanismos utilizados por el MRE para la promoción cultural y la defensa del patrimonio.
Fase II (2018-19)	<i>Conocer</i>	- Las principales dificultades para desarrollar una política cultural en el Perú. - El camino para la consecución de dicho desarrollo. - Los principales mecanismos utilizados por el MRE para realizar acciones en el exterior de promoción cultural y defensa del patrimonio.
Fase III (2020-22)	<i>Conocer</i>	- La relación estratégica entre cultura y desarrollo. - El marco general de la política cultural en el Perú y su vínculo con la política exterior. - Bases de la labor de protección del patrimonio y la promoción cultural en la acción diplomática en el exterior. - Los procesos para gestionar eficientemente la acción diplomática cultural en el exterior.

Nota. Contenido elaborado a partir de los sílabos de Ruiz Rosas, 2016, p. 1;

Álvarez, 2018, p. 1; González, 2020, p. 1.

El Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural

El año 2019 el MRE ofreció a los funcionarios diplomáticos un diplomado de especialización en Gestión Cultural, como parte de las actividades de perfeccionamiento profesional ofrecidas a los miembros del Servicio. El Programa Académico del mismo fue elaborado por la Magister Mara Eugenia Rocío Yllia Miranda, quien es Magister en Museología por la Universidad Ricardo Palma. El Diplomado estuvo compuesto por siete cursos, con un total de 448 horas académicas (64 por curso), a lo largo de 28 semanas y estuvo dirigido a una treintena de funcionarios (Yllia, 2019). En la Tabla 18 se detallan los siete cursos del Diplomado, así como los logros esperados y el perfil general del egresado:

Tabla 18

Principales elementos del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural

Curso	Perfil general del egresado y logros esperados
<i>Introducción a la Gestión del Patrimonio Cultural</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica los principios generales de gestión y planificación de proyectos culturales e identifica a los profesionales vinculados en dicha labor que contribuyan a incrementar la difusión y el posicionamiento de los artistas y expresiones culturales peruanas. 2. Conoce las industrias culturales peruanas y su papel para así poder promover los programas de promoción cultural contemplados por el PPCE (exposiciones y artes visuales, cine y audiovisuales, libros y autores, y, música y artes escénicas). 3. Cuenta con herramientas para coordinar, ejecutar y evaluar las políticas y estrategias que permitan realizar proyectos con entidades, instituciones e intermediarios culturales, sean estos públicos o privados. 4. Conoce herramientas para evaluar proyectos culturales a fin de cuantificar sus alcances y beneficiarios directos.
<i>Formulación, gestión y evaluación de proyectos culturales</i>	
<i>Programas de la Política Cultural Exterior</i>	
<i>Panorama de las Industrias Culturales</i>	
<i>Políticas Culturales y Legislación del Patrimonio</i>	
<i>Marketing y Comunicación Cultural</i>	
<i>Artes visuales, Curaduría y Gestión de exposiciones</i>	

-
5. Conoce el papel de un curador en la planificación y gestión de exposiciones, así como las plataformas de difusión internacional.
-

Nota. Contenido elaborado a partir de Ylia, 2019, pp. 6. 11.

Respecto a la razón de ser del diplomado, este busca dar herramientas a los funcionarios para que puedan gestionar de manera más eficiente los recursos financieros con los que se cuenta para la acción cultural en el exterior a través del PPR0133. Además, se señala en el documento de presentación que se tiene conocimiento de que “la gestión cultural cuenta con herramientas cada vez más especializadas y públicos cada vez más diversos y exigentes” (Yllia, 2019, p.3) y que por ende se ha visto pertinente

“fortalecer las competencias de los diplomáticos involucrados en esta labor (...) dado que la promoción cultural del Perú es una tarea inherente a la labor diplomática que realizan nuestra Misiones en el exterior y la cultura es una de las fortalezas más importantes de nuestro país”. (Yllia, 2019, p. 3).

Así, en los sílabos correspondientes a cada uno de los cursos se hace un detalle pormenorizado de las competencias que se buscan formar en los alumnos. Estas son variadas, como se puede apreciar en la Figura 9, de acuerdo con la pluralidad de temas de gestión cultural que se abordaron en el diplomado. Destaca la competencia del conocimiento, referida a una diversidad de temas desde la legislación concerniente al patrimonio cultural hasta la situación de las industrias culturales en el país. Pero también es importante el desarrollo del criterio, con las competencias de identificación y análisis, junto al desarrollo de herramientas de gestión como la planificación y ejecución de procesos.

Figura 9*Cuadro de competencias en el Diplomado de Perfeccionamiento*

Curso	Competencias
Introducción a la Gestión del Patrimonio Cultural	Capacidad de Identificación de las etapas del proceso de gestión.
	Capacidad de Identificación de los valores asociados al patrimonio.
	Capacidad de Reconocimiento de agentes involucrados.
	Diseño de estrategias, programas de difusión y valorización del patrimonio cultural como parte de la política exterior.
Formulación, gestión y evaluación de proyectos culturales	Comprensión de la importancia de los proyectos culturales en cuanto herramienta estratégica.
	Habilidad de formulación, ejecución y evaluación de proyectos culturales.
Programas de la Política Cultural Exterior	Conocimiento de las bases de la labor de promoción cultural de la acción diplomática peruana en el exterior y los procesos para cuestionarla.
	Capacidad de proponer proyectos culturales que respondan a los objetivos estratégicos de la política exterior peruana.
Panorama de las Industrias Culturales	Comprensión de las principales nociones e importancia de las industrias culturales y creativas
	Capacidad de análisis respecto al papel del Estado y los mecanismos de fomento y difusión.
	Comprensión de los elementos claves de los subsectores de audiovisual; música, libros y artes escénicas peruanas en el Perú.
Políticas Culturales y Legislación del Patrimonio	Comprensión de la legislación nacional e internacional aplicable para la protección del patrimonio cultural.
Marketing y Comunicación Cultural	Comprensión de los beneficios de la aplicación de las herramientas del marketing aplicadas a la distribución de los productos culturales,
	Capacidad de identificación del público objetivo para un producto cultural
	Capacidad de desarrollar el esbozo de un plan de marketing para la distribución del producto cultural.
Artes visuales, Curaduría y Gestión de exposiciones	Conocimiento de las artes visuales peruanas desde la época prehispánica hasta la actualidad.
	Conocimiento sobre curaduría.
	Conocimiento de las estrategias y metodologías para el desarrollo de exposiciones de arte.

Leyenda			
Criterio		Conocimiento	
Creatividad		Gestión	

Nota. Contenido procesado a partir de los sílabos elaborados por Guerra, 2019; Luna, 2019; González, 2019; Noriega, 2019; Valencia, 2019; Moreno, 2019; Yllia, 2019.

Reflexiones de expertos

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, de acuerdo con las cuatro preguntas (ver Anexo 2) correspondientes al análisis de la formación en Gestión Cultural del diplomático peruano. La fuente de las referencias a lo dicho por los entrevistados se encuentra en la Matriz de Transcripción 2, situada en el Anexo 4 del presente trabajo.

Sobre las competencias más importantes requeridas para un diplomático peruano que se desempeña en asuntos culturales. A partir de las entrevistas se han recopilado una veintena de competencias. Se ha visto conveniente categorizarlas en cinco grupos: motivación personal, formación, criterio, creatividad y gestión.

En cuanto a la motivación, los entrevistados señalan que es fundamental que el diplomático gestor cultural peruano “tenga la voluntad de hacer las cosas” (Anexo 4). Sin gusto y entusiasmo por la cultura peruana difícilmente podrá llevar a cabo acciones que promuevan la cultura con calidad y eficiencia. Junto a ello, el funcionario debe contar con una sensibilidad para esos temas, ya sea porque es parte de su formación previa o que a partir del gusto por el tema la vaya desarrollando (Anexo 4).

Sobre la formación, algunos entrevistados coinciden en que es fundamental que, en primer lugar, el diplomático gestor cultural sea una persona culta (Anexo 4). Esto implica que el funcionario tenga un conocimiento profundo de las expresiones culturales del país, tanto de lo histórico como de lo contemporáneo, sus principales exponentes y de las industrias culturales del país. Además, debe ser una persona de constante estudio, logrando así desarrollar una reflexión personal en torno a lo que es la identidad peruana y la riqueza de la cultura nacional (Anexo 4). Finalmente, debe tener conocimientos de la gestión cultural como herramienta

profesional, es decir, saber sobre programación de actividades culturales, proyectos culturales, elaborar una red de contactos en el ámbito cultural entre otras.

En cuanto al criterio, la competencia en la que más coinciden los entrevistados es la de poder distinguir los temas prioritarios. Es decir, que las propuestas culturales estén insertadas en las prioridades que se tienen en determinado lugar o realidad (Anexo 4). En ese sentido, el funcionario debe saber discernir si la actividad que realiza contribuye a lograr algún objetivo de la política exterior del país. Para ello, el diplomático gestor cultural debe saber diagnosticar la situación, así como poder distinguir una actividad cultural de una no cultural (Anexo 4). Finalmente, en una entrevista se hizo referencia a una de las competencias señaladas por el autor Martinell, respecto a que el funcionario debería ser capaz de situar su acción entre la escala local y global. En ese sentido, el diplomático que se desempeñe en asuntos culturales debe situar su acción en el contexto de la política internacional, la cual por su labor diplomático entiende cómo funciona.

Sobre la creatividad, los entrevistados coinciden en que esta debe ser puesta en práctica para maximizar el uso del presupuesto, así como para conseguir fuentes alternativas de financiamiento (Anexo 4). Siguiendo lo antes mencionado acerca de la necesidad de desarrollar una reflexión personal en torno a la identidad peruana y la sensibilidad, el funcionario saber encontrar un equilibrio entre lo tradicional en la cultura peruana y la innovación distinguiendo la creatividad, que es lo que une ambas cosas.

Finalmente, respecto a las competencias de gestión destaca la administración de recursos, tanto humanos como financieros. Sobre lo primero, el diplomático gestor cultural debe tener “tacto al momento de responder a la ciudadanía y los actores involucrados” (Anexo 4) como otras misiones, instituciones nacionales e internacionales, etc., tomando en cuenta que cada una de ellas cuenta

con objetivos propios. En ese sentido es también importante generar una red de contactos y mantenerla. Financieramente, es fundamental que el funcionario administre correctamente el dinero asignado, así como conocer las herramientas de gestión pública y los procedimientos involucrados. Finalmente, se debe tener una buena capacidad de comunicación, organizar de manera adecuada la información y saber manejar correctamente las herramientas de las redes sociales y los canales de comunicación de dicho ecosistema digital (Anexo 4).

Sobre la relación entre gestión cultural y diplomacia cultural. Durante las entrevistas se manifestaron tres distintas aproximaciones a la relación entre ambos conceptos: una en la cual se intersecan, otra de coincidencias y, finalmente una que entiende a la diplomacia cultural como un concepto más amplio y que abarca a la gestión cultural.

La primera visión refiere que es la acción cultural, entendida como la organización, concepción, planificación y coordinación misma de manifestaciones y eventos culturales, aquel punto de intersección. La diplomacia cultural vendría a ser la gestión cultural desarrollada en el ámbito de la política exterior. En cuanto a la visión de las coincidencias, tanto la diplomacia cultural como la gestión cultural, se manifiestan a través del carácter pragmático (Anexo 4). En suma, el Diplomático Gestor Cultural debe planificar, concebir, organizar, pensar en la repercusión de su acción y las habilidades blandas que requiere son pertinentes tanto para la gestión cultural como para la diplomacia (Anexo 4).

En cuanto al tercer punto de vista, la subordinación conceptual de la gestión cultural se da debido a la primacía de los objetivos de la política exterior como criterio guía para la gestión en sí. Las acciones que se realizan en el exterior en el ámbito cultural están mediadas por dichos objetivos y las políticas generales, tanto del gobierno como las nacionales vinculadas (Anexo 4). La diplomacia cultural es un

concepto más amplio porque requiere la comprensión de la dimensión político-social de la cultura, el cual el diplomático requiere entender e idear cómo hacer un uso político, económico y social de ello (Anexo 4). En cambio, la gestión cultural es la técnica en sí, pendiente de la direccionalidad brindada desde la estrategia para conseguir objetivos de política exterior a través de la cultura, es decir, desde la diplomacia cultural.

Sobre los beneficios de la formación en gestión cultural. La formación en gestión cultural es ubicada por los entrevistados en un contexto en el cual ya existe una labor cultural en el exterior. Por ello uno de ellos señala que un beneficio de dicha formación es la de “visibilizar algo que ya venía ocurriendo, que los diplomáticos peruanos han visto en el factor cultural un eje de su trabajo” (Anexo 4), y otro señala que “consolida la relación estructural entre cultura y política exterior, en un país culturalmente rico como el Perú” (Anexo 4). En ese sentido, formar a los diplomáticos peruanos en gestión cultural permitiría potenciar la acción que ya se viene realizando, haciéndola más eficiente y maximizando su impacto de cara a la consecución de los objetivos de la política exterior y la PNC (Anexo 4).

Otro beneficio señalado en las entrevistas es el de desarrollar la capacidad crítica y de análisis, junto a una fortalecida conciencia de la importancia de la promoción cultural para un país como el Perú. Es importante también conocer la técnica de la gestión, para poder aplicar los conocimientos teóricos propios también de la formación diplomática (Anexo 4). Finalmente, se apuntó el beneficio de entender las posibilidades de la diplomacia cultural y las estrategias de gestión pertinentes para capitalizar dichas posibilidades.

Sobre las mejoras en la formación en gestión cultural. Los entrevistados brindaron varias propuestas de mejora, las cuales se encuentran recogidas en la Tabla 19.

Tabla 19*Propuestas de mejora para la formación en Gestión Cultural*

Propuestas
1. Alianzas con universidades y ofrecer becas para realizar estudios en materia diplomacia cultural.
2. Estudiar la importancia política, económica y comunitaria de la diplomacia cultural, como componente central de cualquier estrategia inteligente para la política exterior.
3. Formar en manejo de redes sociales.
4. Ofrecer formación permanente y capacitaciones en Gestión Cultural a lo largo de la carrera.
5. Estudio de las instituciones del sector cultural, como las áreas del MINCUL, cómo se relaciona con el MRE, etc.
6. Alternar durante la formación en la ADP seminarios y conferencias sobre cultura peruana, permitiendo a los alumnos compartir con personalidades del ecosistema cultural. Realizar visitas culturales a museos, galerías etc.
7. Fortalecer la formación en las distintas artes: estudiar el proceso de transformación en artes plásticas y su proceso actual, el desarrollo de las humanidades en el Perú, el cine peruano etc.
8. Promover la reflexión en torno a la narrativa, la idea que se tiene de la identidad peruana y lo que se quiere promover.
9. Evidenciar la vinculación de la comunidad peruana con la organización de actividades culturales como aliados y agentes.
10. Visibilizar el aspecto cultural en cursos como derecho y gestión consular. Vincular el tema cultural con lo científico a nivel teórico y aplicativo.
11. Conocer más sobre las experiencias de los diplomáticos peruanos haciendo gestión cultural.
12. Reflexionar sobre cómo plantear indicadores de medición de actividades exitosas.
13. Fortalecer la formación en temas de gestión pública: ejecución de presupuesto, organización de actividades.

Nota. Contenido elaborado a partir de las respuestas de los entrevistados (Ver Anexo 4).

Cabe destacar el punto de vista de los docentes, los cuales coinciden en que faltan instancias adicionales formativas al propio curso de Promoción/Gestión Cultural para aspirantes que ellos dictan. Aquellos aspectos por reforzar son los referidos al cultivo personal y conocimiento de la cultura peruana (Anexo 4). Con ello, se reconoce que es fundamental saber de aquello que se va a gestionar, y así desarrollar un criterio adecuado como diplomático y como gestor cultural.

Discusión de resultados

Sobre la pandemia y la diplomacia cultural peruana

A partir de los resultados obtenidos, se puede señalar que la pandemia tuvo un efecto disruptivo en la diplomacia cultural peruana. Dicha afectación ciertamente no es patrimonio exclusivo de ella, pero su impacto fue particularmente significativo por dos motivos: la coincidencia contextual con la conmemoración del Bicentenario del Perú y la pérdida de importancia estratégica frente a otras prioridades en la política exterior peruana. Sin embargo, la pandemia generó también una serie de oportunidades que, de ser aprovechadas, podrían devolver a la diplomacia cultural peruana a un sitial estratégico similar al que ocupaba el año 2019, previo a la pandemia.

Los instrumentos de planeamiento estratégico vigentes para el año 2019 y 2020 le dan una gran importancia a la cultura. Ello responde a un continuo crecimiento en diversos aspectos vinculados a la diplomacia cultural en el Perú: se cuenta desde el año 2003 con un Plan de Política Cultural Exterior, el CIG existe también desde entonces y se forma en promoción y gestión cultural a los aspirantes al SDR desde el año 2016. Además, dichas acciones se encuentran respaldadas

desde una Dirección General en el MRE (la DAC) y en el contexto de la publicación de la primera Política Nacional de Cultura de la historia del país. Se observa el creciente ingreso de aspirantes con inquietud por los temas culturales, así como una labor muy activa en los últimos años realizada por los funcionarios de la DAC para la dinamización de la política cultural exterior.

La conmemoración del Bicentenario del Perú llegó como una oportunidad para capitalizar dicho crecimiento, gracias a la agenda de grandes eventos culturales a realizar por los OSE, lo cual estaba respaldado por un inédito presupuesto adicional. Es por ello por lo que la pandemia de la covid-19 representa un duro revés para esa tendencia creciente, ya que no solo representa un corte presupuestal, sino también uno estratégico. Tal como señalaron Bjola y Manor (2021) la diplomacia se debió volcar a atender las cuarentenas, enfrentar la enfermedad y desarrollar esfuerzos multilaterales para enfrentar el desafío global. Sin embargo, y tal como se señaló en el Capítulo 1, una de las prioridades para la postpandemia en el Perú es el relanzamiento de la imagen del Perú. Dicho aspecto representa una oportunidad de crecimiento estratégico para la diplomacia cultural en la política exterior, pero lo cierto es que mientras ello no se encuentre respaldado financiera y políticamente, no será una realidad.

La pandemia, dentro de todo lo negativo, sí ofrece una gran oportunidad para la recuperación de la diplomacia cultural en el Perú: la acelerada penetración de las herramientas digitales y virtuales. En un inicio el uso intensivo de las mismas fue un desafío tanto para los funcionarios como para el público. Sin embargo, al popularizarse el consumo de recursos culturales virtuales, se ha podido capitalizar las diversas opciones novedosas que ofrecen estos canales. Ello ha permitido, tal como se señaló en anteriores secciones de este trabajo, diversificar el público, tener alcances inéditos, medir dicho alcance e incluso retomar el número de actividades

realizadas antes de la pandemia. Y es que la virtualidad ofrece muchas facilidades a nivel logístico y también presupuestario. Ciertamente la “Gran reapertura” que viene sucediendo al “Gran encierro” representaría un retorno a las actividades de antes, sin embargo, la pericia en el uso de los recursos que ofrece lo digital podría paliar las limitaciones de no contar ya con los recursos requeridos para retomar el tipo y número de actividades realizadas antes de la pandemia.

Sobre la labor cultural del diplomático peruano

A partir del contexto estudiado en la sección previa y los resultados, se profundizará en lo que significa la demanda de la labor cultural del diplomático peruano. Dicho funcionario debe contar con el perfil y competencias de un diplomático y de un gestor cultural, con una primacía de lo primero. La realidad de la diplomacia cultural durante y a partir de la pandemia, así como la peculiaridad de la cultura peruana demandan más desarrollo de algunas de dichas competencias. Todo ello debe ir acompañado de un correlato de evaluación a partir del desempeño, lo cual requiere de una reflexión previa respecto a lo que se quiere lograr con la cultura en cuanto herramienta de política exterior peruana.

Los diplomáticos del Perú, potencia cultural y creativa. La originalidad, riqueza y diversidad de la cultura peruana es reconocida como un valor estratégico para la política exterior tanto en los documentos revisados como en las respuestas de los entrevistados. El Perú es, o al menos tiene el potencial, de ser una potencia cultural y creativa, tanto por su milenaria historia como por su diversidad y abundancia de expresiones contemporáneas de una cultura original, evidenciando además un *continuum* entre el pasado y el presente.

Esto incide en múltiples maneras en la labor cultural del diplomático peruano. Para que la proyección peruana en el exterior tenga un mayor impacto y alcance debe “apostar por efectos trascendentes de largo plazo” (Acurio, 2019, párrafo 4).

En ese sentido, cobra relevancia, en primera instancia, la labor de protección, recuperación del patrimonio peruano, que es la memoria del legado milenario y contemporáneo de la cultura peruana. Su valor no solo está en cuanto que en ello se manifiesta la identidad del Perú, sino en que es un bien para toda la humanidad, como ha sido reconocido, por ejemplo, por la UNESCO a través de sus listas de bienes y expresiones culturales Patrimonio de la Humanidad.

La realidad de la originalidad de la cultura peruana debe ser capitalizada también a través de iniciativas bilaterales o multilaterales que posicionen al Perú como un referente regional y global en asuntos culturales. En ese sentido, el diplomático peruano debe saber identificar oportunidades para ello y coadyuvar a que se lleven a cabo, así como velar por el mantenimiento o renovación de instrumentos bilaterales o multilaterales ya existentes. Al respecto, cabe resaltar la participación protagonista del Perú en el Foro de Civilizaciones Antiguas, la iniciativa peruana del Foro Cusco a 50 años de la Convención UNESCO contra el tráfico lícito de bienes culturales, así como los más de 160 acuerdos internacionales celebrados por el Perú en su historia sobre cultura (Aliaga, 2019), entre otros.

En cuanto a la promoción cultural, se debe velar por la organización de eventos que transmitan contenidos culturales complejos y de calidad tratando de enfatizar el vínculo entre la creatividad ancestral y contemporánea. Se debe mantener además una estrecha coordinación con el CIG, el cual elabora continuamente productos de interés de la proyección cultural del Perú en el exterior. Finalmente, se ve conveniente agregar que el funcionario debe procurar atender los derechos culturales de las comunidades peruanas en el exterior, promoviendo el vínculo de estos connacionales con el país e incluso contar con ellos como agentes de promoción cultural del país en el exterior.

La competencia más importante que demanda la peculiaridad de la cultura peruana es la de la reflexión y discernimiento personal constante. El diplomático gestor cultural debe contar con una narrativa personal sobre la identidad peruana, una que debe ser permanente cultivada mediante estudio y contacto con las expresiones de la cultura del país. Es ello lo que permitirá que dicho funcionario desarrolle el criterio requerido para discernir a qué aspecto de la cultura peruana, dentro de su abundancia, recurrir para lograr de manera más eficiente y certera algún objetivo de política exterior.

El logro de dichos objetivos, así como la proyección del Perú en el extranjero, “tiene más impacto cuando la sostiene un contenido cultural de excelencia” (Acurio, 2019, párrafo 2). Son entonces aquellas expresiones de calidad las que el diplomático gestor cultural debe estar en capacidad de discernir y proyectar. A partir de lo investigado se debe señalar, sin embargo, que estas competencias no podrán ser suficientemente desarrolladas si antes no se cuenta con una sensibilidad o vocación, un entusiasmo inicial por la cultura peruana. En ese sentido, se debe provocar y mantener dicha motivación.

En cuanto a los indicadores de desempeño, no se han encontrado mayores alcances sobre los mismos más allá de aquellos referidos al número de actividades. Incluso se ha señalado en las entrevistas como un aspecto pendiente de cara a sustentar frente a otras instituciones la naturaleza de la labor diplomática cultural. Sin embargo, la sistematización y capacitación en buenas prácticas de gestión cultural observadas en los años de estudio de la presente investigación sugieren un camino importante a explorar para obtener unos indicadores que permitan evaluar y mejorar certeramente la gestión cultural en la diplomacia peruana. Un ejemplo de ello es el piloto de fondos concursables, el cual, desde un enfoque de proyectos

ofrece la estructura para una evaluación de sostenibilidad y viabilidad que supera el indicador que toma en cuenta tan solo el número de actividades.

Competencias del diplomático vs. Competencias del gestor cultural. La primacía del perfil y competencias del diplomático por sobre los del gestor cultural se da porque la acción cultural exterior está en función de los objetivos de política exterior. Ello se ve reflejado tanto en los documentos de estrategia como en lo señalado en las diversas entrevistas. Siguiendo las cinco funciones clásicas de la diplomacia, el funcionario diplomático gestor cultural representa a su país mediante las expresiones culturales del mismo. Asimismo, informa acerca del impacto de las acciones culturales en el país receptor. Fomenta las relaciones amistosas mediante el diálogo e intercambio cultural, tomando en cuenta que es en la cultura donde se manifiesta la identidad y diversidad de un país. Además, a partir de la cultura se puede generar un clima más afable para las negociaciones y la misma agenda cultural, tanto bilateral como multilateral en sí, es un tema que negociar. Finalmente, todo lo anterior coadyuva a la protección y promoción de los intereses del Estado, ya sea consolidando su nivel de influencia a través de la cultura o promoviendo la vinculación de los connacionales en el exterior con su país de origen.

Cabe evidenciar también las coincidencias que existen entre las competencias del gestor cultural y las que se esperan de un diplomático. En primer lugar, se encuentra aquella competencia de Martinell ya antes señalada respecto a la capacidad de situar la acción a escala local y global. Asimismo, todas las competencias señaladas por Astola (2018) aplican para el diplomático gestor cultural, incluso más allá de su labor relacionada a la cultura, a saber: formación continua, planificación, organización, capacidad de diálogo, tolerancia, flexibilidad y diligencia. En cuanto a lo planteado por Mariscal (2006), referido al análisis de la realidad y la intervención a partir de ese análisis, se encuentra ello como muy

pertinente para la labor diplomática. Finalmente, a pesar de la primacía de la diplomacia por sobre la gestión cultural, esta es fundamental para que la diplomacia cultural se haga realidad, sobre todo en el actual contexto de creciente profesionalización de la labor cultural.

Gestión cultural diplomática y la pandemia. En cuanto a la realidad de la labor cultural exterior peruana durante y a partir de la pandemia, se puede señalar que esta se encuentra condicionada por los escasos recursos humanos y financieros para llevarla a cabo. Asimismo, se encuentra acompañada de una tendencia latente a la recuperación de los espacios estratégicos en el marco de la política exterior que esta tenía antes de la pandemia.

Justamente a partir del franco crecimiento de la diplomacia cultural hasta el año 2019, la labor cultural en la exterior abarca una gran diversidad de aspectos. El diplomático gestor cultural peruano no solo es un promotor cultural de lo que ya estaba previamente planificado, ya sea desde el OSE o la DAC. También debe incluir en su gestión, o tomar en consideración, la existencia de iniciativas que escapen a dicha planificación, como por ejemplo iniciativas culturales de colectivos o instituciones peruanas privadas en el exterior o acciones culturales internacionales de otros sectores públicos como las del MINCETUR o giras de los elencos nacionales del MINCUL. Asimismo, la pandemia ha puesto de relieve la importancia del trabajo en una estrategia de proyección de contenidos digitales en la que se identifiquen contenidos prioritarios, se genere la capacidad de generarlos y de hacerlos llegar a un público previamente identificado como prioritario.

La descrita realidad requiere del diplomático gestor cultural peruano el particular desarrollo de las competencias de creatividad en cuanto a la economía de los recursos y la consecución de estos. También se estima relevante el fortalecimiento del conocimiento de la gestión pública, de la visión intersectorial y los

mecanismos para hacer posible dicha estrecha coordinación con otros sectores.

Finalmente se estima como prioritaria la competencia de comunicación, relacionamiento y empatía con los diversos agentes y actores vinculados en el ecosistema cultural, ya sean públicos o privados.

Sobre la formación en gestión cultural del diplomático peruano

Luego de disertar acerca de la demanda funcional, es el turno de discutir respecto a si la formación recibida por los funcionarios es adecuada para dicha demanda y qué oportunidades de mejora existirían para lograr ello, así como sus principales aciertos.

En cuanto a los cursos e instancias formativas, se observa que, acertadamente, estos existen en las dos instancias de la formación del diplomático peruano: la inicial y la permanente. El curso de Promoción/Gestión cultural es bastante escueto en cuanto número de horas académicas (16), lo cual es insuficiente para la cantidad de aspectos que se tendrían que cubrir incluso para un curso introductorio a la gestión cultural diplomática, que es lo que termina siendo dicha asignatura. Además, si bien es un acierto que dicho curso por su carácter práctico se dicte en el semestre previo al ingreso al SDR, coincide dicho momento con la inminente entrega tanto de la tesis para optar al grado de Maestro en Relaciones Internacionales como del Caso Práctico para optar al Título de Diplomático de carrera, ambos requeridos para finalizar los estudios en la ADP y que suponen una carga académica considerable.

Se evidencia así una desproporción entre la importancia, al menos en cuanto planteamiento, que se le da a la cultura en la política exterior peruana y la formación inicial que se ofrece al respecto. Ciertamente a lo largo de los dos años de estudios en la ADP se ofrecen diversos seminarios, talleres y conferencias sobre cultura peruana, pero estos no han tenido la regularidad ni la estructura del citado curso

entre los años 2016-2022. Finalmente, se debe anotar que, al tratarse de una asignatura en la malla curricular, todos los aspirantes han tenido que recibir y aprobar dichos contenidos al menos desde el año 2016. Que todos los aspirantes a partir de entonces tengan una primera noción sobre gestión cultural es ciertamente un acierto.

El Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural del año 2019 ofrece una realidad distinta. Cada uno de sus siete cursos cuenta con 400% más horas académicas que la asignatura dictada en la ADP. Además, abarca de manera muy completa aspectos fundamentales de la gestión cultural como los proyectos, las industrias, el marketing y la legislación e incluso profundiza en la relación de esta herramienta profesional con la diplomacia. En ese sentido, es de por sí una instancia de reflexión y desarrollo académico de este campo de la diplomacia peruana en el que hay aún mucho por profundizar y producir. El impulso de los medios digitales ofrece la posibilidad de que este Diplomado sea accesible para los funcionarios que lo requieran. Sin embargo, el desafío que dicha instancia representa es que es una que se encuentra en sus comienzos y tuvo un alcance muy limitado, con el tope de 30 funcionarios.

Respecto a las competencias, lo primero que hay que señalar es que tanto la formación inicial como la permanente atienden lo requerido para el perfil tradicional del diplomático. El prestigio precede el nombre de la ADP y el Servicio Diplomático peruano se caracteriza por su exigencia académica y profesional. En ese sentido, y habiendo señalado la coincidencia entre las competencias del diplomático y del gestor cultural, existe buena parte del perfil correctamente cubierta.

Las instancias formativas estudiadas, aún con sus limitaciones, ofrecen varias herramientas para enfrentar la realidad del trabajo cultural en el exterior, sin embargo, existen también oportunidades de mejora. Es un acierto el énfasis en

conocer los instrumentos de política cultural, tanto del MRE como del MINCUL en cuanto genera consciencia de la necesidad de un trabajo intersectorial. Asimismo, se hace una introducción (en el caso del curso de la ADP) y una profundización (en el caso del Diplomado) en los aspectos fundamentales de la gestión cultural, tal como se mencionó anteriormente. Y es muy pertinente también la aproximación a los instrumentos legales que se hace en ambas instancias, pues estos enmarcan la acción cultural en el exterior. Sin embargo, y tal como se refirió en las entrevistas, se podría fortalecer de la competencia de conocimiento la reflexión en torno a la importancia política, económica y social de la cultura, con el correlato diplomático que ello implica. Además, también se estima conveniente reforzar los conocimientos sobre las expresiones de la cultura peruana en sí, así como un mecanismo de actualización en los mismos.

En cuanto a las competencias de inventiva y gestión, en la asignatura de la ADP se concientiza en la importancia de ello, pero no se cuenta con el tiempo suficiente para poderlas poner en práctica de manera formativa o conocer muchos casos prácticos de colegas que tengan experiencia en el rubro. Dicha necesidad sí es cubierta durante el Diplomado de Perfeccionamiento, al menos en cuanto al tiempo designado para ello, y por la formación ofrecida en cuanto a la elaboración de un proyecto cultural.

A partir de lo investigado se puede señalar que las instancias formativas en gestión cultural para el diplomático peruano presuponen tanto su cultivo cultural como su reflexión en torno a la identidad del Perú. En sí esto no representa una oportunidad de mejora, sin embargo, dada la importancia que la sensibilidad, la reflexión y el estudio tienen para la diplomacia cultural peruana, sí se debe anotar que ello es algo que podría abordarse más y mejor en la formación.

Esto lleva, en última instancia, a traer a colación el tema de la motivación

personal. Ciertamente no todos los funcionarios cuentan inicialmente con la misma afinidad hacia el tema cultural, sin embargo, sí es una tarea de la formación inicial y permanente ofrecer las instancias requeridas para incrementar dicha motivación tomando en cuenta de que muy probablemente el funcionario diplomático peruano tendrá que desempeñarse en ese campo en algún momento de su carrera. En ese sentido, no se trata tan solo de ofrecer al funcionario la oportunidad de consumir cultura peruana, sino de brindarle las herramientas necesarias para poder entenderla y disfrutarla mejor, como criterios de apreciación musical o pictórica, crítica literaria o el estudio del proceso histórico del desarrollo de manifestaciones culturales peruanas. Entendiendo y apropiando más su cultura, el diplomático gestor cultural peruano podrá promoverla y gestionarla de manera más eficaz en función del logro de los objetivos de política exterior del país.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El potencial de la cultura para la política exterior peruana es inmenso. La riqueza cultural de la que el Perú es heredero y emisor ofrece la posibilidad de lograr liderazgos a nivel regional y global en un aspecto profundamente relacionado con el desarrollo sostenible, y con ello, una incrementada influencia en la comunidad internacional. Asimismo, la proyección cultural es un vector de cohesión y desarrollo para la población peruana tanto dentro del país como en el exterior, lo cual contribuye a su bienestar a través del ejercicio de sus derechos culturales. El MRE es consciente de ello y ha otorgado una destacable importancia estratégica a la cultura en su planificación estratégica. Ello además ha sido acompañado por una asignación de recursos financieros, a través del PP0133. Para capitalizar dicho potencial, además de los recursos, se requieren funcionarios diplomáticos que vean la labor cultural desde ese enfoque y capacitados para hacerlo realidad y gestionar dichos recursos.

2. Por ello, en el presente trabajo se evaluó la adecuación de la formación en gestión cultural del diplomático peruano a la demanda funcional en ese aspecto entre los años 2019 y 2020. Se profundizó así en el impacto que tuvo la pandemia de la covid-19 en las perspectivas tanto de la formación como de la demanda funcional en asuntos culturales para los funcionarios. Esto permitió determinar que, si bien es cierto existen instrumentos adecuados como el curso de Promoción/Gestión Cultural en la ADP y el Diplomado de Perfeccionamiento, estos pueden y deben fortalecerse ante la realidad mediada por la pandemia. Sobre ello, se constató un retroceso estratégico de la promoción cultural en la política exterior peruana durante la emergencia sanitaria global, pero al mismo tiempo

oportunidades a partir del uso más intensivo de herramientas digitales y la virtualidad.

3. Para lograr dicha evaluación se analizó la formación en gestión cultural del diplomático peruano. Lo más relevante de dicho análisis fue constatar la existencia y desarrollo de una oferta de formación tanto en la instancia inicial como permanente para la carrera diplomática. Dicha oferta es relativamente reciente en comparación con las casi dos décadas de publicación del PPCE, y el desarrollo que ello significó para la política cultural exterior peruana a partir del año 2003. En ese sentido, un desafío al momento de realizar el análisis fue la novedad de estas iniciativas formativas, debido a que ello representó límites al momento de determinar los efectos en el desempeño laboral que han tenido. Sin embargo, la realización a partir del año 2023 de la Cátedra UNESCO sobre Diplomacia y Gestión Cultural por parte de la ADP ofrecerá una interesante oportunidad para la consolidación de la referida oferta formativa, así como un posterior análisis de su desarrollo. Además, es una instancia que posiciona al Perú como referente en la fructífera relación entre la gestión cultural y la diplomacia.

Además, se encontró que la formación en gestión cultural para el diplomático peruano podría tener una mayor articulación entre sus distintas iniciativas como una de sus oportunidades de mejora más resaltantes. Finalmente, dicha oferta formativa podría reforzarse fortaleciendo áreas como la reflexión sobre la identidad cultural del Perú, el uso de herramientas digitales para la promoción cultural y estrategias para provocar un incrementado interés, sensibilidad y bagaje cultural en los funcionarios diplomáticos peruanos.

4. En la presente investigación también se determinó la importancia de la gestión cultural para el diplomático peruano entre los años 2019-2020. Para ello fue fundamental estudiar la relación entre la gestión cultural y la diplomacia, en lo que

se constató la primacía de la segunda debido a que son los objetivos de política exterior los que guían la acción cultural del Perú en el extranjero. Empero, se reconoció la importancia de la gestión cultural en cuanto herramienta profesional para que esta proyección cultural sea efectiva y se maximicen los esfuerzos que ya realizan los funcionarios diplomáticos peruanos al respecto, por lo que corresponde una fortalecida formación dirigida en la materia. Además, se encontró que las competencias requeridas tanto para la diplomacia como para la gestión cultural son compatibles y mutuamente enriquecedoras.

5. En cuanto al marco temporal de los años 2019-2020, se comparó las acciones de Promoción Cultural peruana antes y durante la pandemia de la covid-19. Lo más relevante de dicha comparación fue encontrar que la pandemia frustró en parte el impulso que representó la ocasión del Bicentenario del Perú para la proyección cultural del país en el exterior. La gestión cultural, en cuanto herramienta para incrementar la eficacia de la acción cultural del Perú en el exterior, es entonces un medio fundamental para que dicha proyección cultural recupere los espacios que le corresponden en el marco de la política exterior peruana.

6. Finalmente, en la investigación se pudo reflexionar de manera transversal en torno al agente diplomático peruano responsable de los asuntos culturales. En primer lugar, la labor de dicho funcionario se diferencia de acuerdo con si este se encuentra sirviendo en una Embajada, una Representación Permanente, en la DAC o en un Consulado. Se constató que en este último caso se manifiesta una forma de contribuir directamente a los objetivos de la PNC, en cuanto al acceso de los derechos culturales de los peruanos en el exterior. Además, este diplomático gestor cultural debe promover la cultura peruana mediante la elaboración, puesta en práctica y evaluación de proyectos culturales. Pero también debe estar al tanto de la

legislación vinculada a la cultura, especialmente a la recuperación y cuidado del patrimonio.

Se trata de una persona que debe desarrollar una sensibilidad para el ámbito cultural y la motivación de trabajar en ello. En ese sentido, debe formarse y reflexionar constantemente en torno a la identidad cultural del Perú mediante el estudio del proceso histórico y artístico de la cultura peruana, así como procurar estar actualizado con el desarrollo contemporáneo de las expresiones culturales del Perú, ya que uno no promueve lo que no conoce. Es fundamental también que tenga un criterio desarrollado, proveniente del conocimiento y manejo de herramientas de apreciación de las expresiones culturales en general y del conocimiento de las prioridades de la política exterior del país. Esto último es fundamental porque es lo que podrá encausar su accionar.

Por último, debe ser un profesional que sepa de administración de recursos, que sea capaz de generar y mantener una red de contactos y lo ya señalado respecto al *know-how* en proyectos culturales, para los cuales debe saber contar con las bondades que ofrece la digitalización y la virtualidad. De este modo, el diplomático peruano responsable de los asuntos culturales podrá capitalizar la riqueza cultural del país como una poderosa herramienta para el logro de los objetivos de política exterior, y con ello procurar un mayor beneficio para la población peruana.

Recomendaciones

Las presentes recomendaciones están elaboradas, en su mayoría, como un eventual aporte para el fortalecimiento de la formación en gestión cultural del diplomático peruano, con el objetivo de que esta pueda responder de una manera más certera a las exigencias de la labor en este ámbito. Asimismo, se incluyen

algunos posibles desarrollos temáticos posteriores a partir de lo estudiado en la presente investigación.

1. En cuanto a las áreas de fortalecimiento de la formación se plantea priorizar tres: la identidad peruana y sus narrativas, las expresiones contemporáneas de la cultura peruana y los proyectos culturales. Se ve conveniente reforzar dichas áreas tanto para la formación inicial como para la formación permanente. Para ello se debe mantener, en primera instancia, los instrumentos formativos que ya existen, a saber: el curso de Promoción/Gestión Cultural de la ADP, los talleres y seminarios que se dictan sobre cultura peruana y volver a ofrecer el Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural.

2. En segunda instancia, se plantean acciones para fortalecer estos instrumentos, tomando en cuenta que plantear nuevas instancias formativas es poco viable debido a la alta carga académica de la ADP primero y la intensa carga laboral después en el SDR.

En cuanto al curso de Promoción/Gestión Cultural, se recomienda que este se dicte en el segundo semestre de la ADP y ya no en el cuarto y que se incremente su creditaje de uno a dos créditos, con el correspondiente aumento de horas académicas (de 16 a 32 horas académicas). Los diversos talleres, seminarios sobre cultura peruana deberían ser unificados en una sola agenda y calendarización de actividades culturales a lo largo de los dos años de la ADP, en el marco de la Cátedra UNESCO, y sin que ello suponga un incrementado empleo de horas académicas. Las áreas temáticas serían las tres antes planteadas y el formato de actividades consta de dos tipos: visitas y tertulias, como se muestra en la Tabla 20. Además, se debe procurar que estos espacios puedan insertarse en los cuatro programas de promoción cultural estipulados en el PPCE, que luego serán aquellos en los que el funcionario deberá encauzar su acción cultural.

Tabla 20*Propuesta de actividades culturales durante la formación inicial*

Programa	Ejemplos de visita	Ejemplos de tertulia	Número total de actividades (16)
Libros y autores	Visita a editorial, asistencia a la FIL	Presentaciones de libros en la ADP, visita de autoras y autores, "Libroforo".	4 (1 x semestre)
Cine y audiovisuales	Visita a estudio, asistencia a funciones de cine, asistencia al Festival de Cine de Lima.	Cineforos. Ciclos de cine en la ADP.	4 (1 x semestre)
Música, artes escénicas y danzas	Visita a los tres elencos nacionales, asistencia a concierto (propuestas contemporáneas y clásicas), ópera, obra de teatro, ballet, ballet folklórico.	Concierto didáctico en la ADP, visita de director de orquesta, director de teatro, director de danza, músico.	4 (1 x semestre)
Artes visuales	Visita a museo, Visita a galería, Visita Centro Cultural, Asistencia a Feria Ruraq Maki.	Visita de artista plástico.	4 (1 x semestre)

En cuanto a la formación permanente, se plantea en primer término ofrecer las actividades precedentes a los funcionarios, tanto en Lima como en el exterior utilizando herramientas digitales. Ello como medio para favorecer espacios en los que los funcionarios puedan estar conectados con la realidad cultural contemporánea del Perú. Respecto al Diplomado de Perfeccionamiento, se propone ampliar el número de vacantes de este, para poder cubrir la formación de todos los funcionarios designados como encargados de los asuntos culturales en una misión y de aquellos que laboran en la DAC.

3. Adicionalmente, se proponen algunas acciones desde el MRE, fuera de la ADP, para coadyuvar a que el diplomático peruano responda mejor a la demanda

funcional en la labor cultural. En primer lugar, sería muy provechoso que el CIG pueda recibir aspirantes al SDR durante sus prácticas profesionales, con el objetivo de que adquieran experiencia en el planeamiento, aplicación y evaluación de los proyectos culturales. Asimismo, se estima conveniente que se continúe y expanda la iniciativa de fondo concursable de proyectos culturales elaborado por la DAC. Dicho mecanismo podría replicarse desde el CIG, abriendo la posibilidad para que funcionarios laborando en Lima también puedan participar. Las propuestas surgidas de estos concursos serían insumos muy enriquecedores para su estudio en instancias como el Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión Cultural, que a su vez preparará a los funcionarios para presentar proyectos de mayor calidad. Desde la DAC también sería muy provechoso continuar con la difusión de herramientas y buenas prácticas en gestión cultural, así como promover y coordinar la elaboración de redes de contacto entre los distintos funcionarios encargados de asuntos culturales por región geográfica.

4. En cuanto a líneas de investigación de posterior desarrollo, se estima conveniente profundizar en el tema de la figura del Encargado de Asuntos Culturales, que según la norma no es propiamente un Agregado, Consejero o Promotor Cultural, y es el apelativo que tendrá la gran mayoría, sino todos, los funcionarios diplomáticos responsables de asuntos culturales en sus respectivas misiones. Cabe cuestionarse si, para efectos de fortalecer su acción, a dicho funcionario le es conveniente contar con dicho rótulo oficial, así como desarrollar la normativa vinculada a él, a semejanza del tratamiento que reciben las figuras de Agregado, Promotor y Consejero. Vinculado a ello está la reflexión respecto a si el fortalecimiento de la formación en gestión cultural de algunos funcionarios debería apuntar a especializar a parte del SDR en temas culturales. Asimismo, queda pendiente la discusión en torno a los indicadores para evaluar la gestión cultural de los diplomáticos peruanos,

tomando en cuenta la particularidad de dicha labor, dirigida principalmente a coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de política exterior y tomando a la cultura como herramienta de influencia. Esto a diferencia de la gestión cultural en el marco del MINCUL, dirigido al cierre de brechas y los derechos culturales principalmente, lo cual también puede ser logrado y es deseable desde una gestión cultural diplomática, aunque no sea su primera finalidad.

5. Finalmente, cabe señalar que al culminar el periodo comprendido por la Cátedra UNESCO “Gestión Cultural y Diplomacia” convendría realizar una evaluación similar a la de este trabajo sobre la situación de la formación en gestión cultural del diplomático peruano y cómo esta se adecúa a la demanda funcional de la labor diplomática, para constatar los avances en el asunto y las oportunidades de mejora pendientes. A pesar de los desafíos, el futuro en este aspecto se presenta como promisorio, por lo que cabría esperar un fortalecido trabajo cultural diplomático llevado a cabo por funcionarios cada vez más comprometidos y capacitados con la cultura del país y su política exterior.

Referencias

- Abduazimov, M. (2021). *Inside Diplomacy during the Pandemic: Change in the Means and Ways of Practice*. Indonesian Quarterly 2021, Vol. 49, No. 1, pp. 50-66, Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3854295>
- Academia Diplomática del Perú. (2022). *Proyecto para Cátedra UNESCO de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuellar*. Documento interno.
- Acurio, R. (2019). *Perú, potencia creativa*. Diario El Comercio. 11/11/19.
Recuperado de: <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/peru-potencia-creativa-por-romulo-acurio-noticia/?ref=ecr>
- Aguilar, J. (2020). *Análisis de la política cultural exterior peruana entre los años 2003-2020* (Trabajo de investigación de bachiller en Historia y Gestión Cultural). Universidad de Piura. Facultad de Humanidades. Programa Académico de Historia y Gestión Cultural. Piura, Perú.
<https://hdl.handle.net/11042/4716>
- Alcantara, C. (2018). *Estrategias del Marketing Cultural para la creación de Públicos en el museo de arte de Lima (MALI) y el museo de arte contemporáneo (MAC) durante el 2016-2017*. Repositorio Académico USMP.
- Alfaro, S; Sacramento, J; Uzuriaga, J; Zúñiga, A. (2021). *Estimación de los efectos producidos por la pandemia de COVID-19 en el empleo y los ingresos de las industrias culturales y creativas del Perú*. Ministerio de Cultura.
<https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2022/01/Estimaci%C3%B3n-efectos-COVID-19-Industrias-Culturales-Creativas.pdf>
- Aliaga, M. (2019). *Las industrias creativas y culturales del Perú: Consideraciones para el fortalecimiento de la actividad diplomática en materia de promoción cultural en el exterior*. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú].

Repositorio de la Academia Diplomática del Perú.

<http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/129>

Álvarez, F. (2018). *Promoción Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2018.

Álvarez, F. (2019). *Promoción Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2019.

Astola, R. M. (2018). La (buena) praxis de la gestión cultural. En Canal, C. Y. (Ed.). (2018). *Praxis de la gestión cultural* (p. 55-70). Universidad Nacional de Colombia.

Banco Mundial (2022). Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación. En *Informe sobre el desarrollo mundial 2022. Finanzas al servicio de la recuperación equitativa*.

<https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>

Banco Mundial (2022). *Crecimiento del PIB (% anual)*.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Banco Mundial (2022). *Pobreza. Panorama General*.

<https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

Banco Mundial (2022). *América Latina y el Caribe. Panorama General*.

<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>

Bauer, T. (2021). La cultura de la solidaridad frente a la emergencia sanitaria. En

Bautista, M; Benzaquen, A; Castellanos Ribot, A; Cathles, A; Decuzzi, L;

Mines Cuenya, A; Sasso, S; Séligmann, J; Triguboff, M; Zanabria, J.

Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas.

- (pp. 11-12) UNESCO. ISBN 978-92-3-300170-1. Obra publicada bajo la licencia <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>
- Bautista, M; Benzaquen, A; Castellanos Ribot, A; Cathles, A; Decuzzi, L; Mines Cuenya, A; Sasso, S; Séligmann, J; Triguboff, M; Zanabria, J. (2021). *Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas*. UNESCO. ISBN 978-92-3-300170-1. Obra publicada bajo la licencia <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>
- Bjola, C. (2021). Digital diplomacy as world disclosure: the case of the COVID-19 pandemic. *Place Branding and Public Diplomacy*, 18, 22–25. <https://doi.org/10.1057/s41254-021-00242-2>
- Bjola, C; Manor, I. (31 de marzo de 2020). *Digital Diplomacy in the time of the Coronavirus Pandemic*. <https://uscpublicdiplomacy.org/blog/digital-diplomacy-time-coronavirus-pandemic>
- Cantero, J. (2022). *Historia de la Gestión Cultural • Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. <https://atalayagestioncultural.org/historia-gestion-cultural/>
- Carrillo, G; Pérez, L; Vásquez, A. (2018). *El desarrollo de competencias en la educación superior: una experiencia con la competencia aprendizaje autónomo*. En Blanco Y Negro, 9(1), 68-81. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/20543>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2018). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°053-2018-CEPLAN/PCD
- Chávez, A. (13 de marzo de 2021). *Un año de pandemia. Volver a casa: la repatriación de los peruanos en el exterior*. <https://elperuano.pe/noticia/116929-un-ano-de-pandemia-volver-a-casa-la-repatriacion-de-los-peruanos-en-el-exterior>

Congreso de la República. (2021). *Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N° 28091*

- *Ley del Servicio Diplomático de la República*. Diario Oficial El Peruano.

Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-texto-unico-ordenado-de-la-le-decreto-supremo-n-047-2021-re-1975869-16>

De Castro, R. (2010). El concepto de interés nacional. En *Evolución del concepto de interés nacional* (pp. 17-38). Instituto Español de Estudios Estratégicos

Dirección General para Asuntos Culturales. (2019). *Contenidos prioritarios*.

Documento alojado en la intranet del MRE y de uso intrainstitucional.

https://intranet.rree.gob.pe/sites/dac/SitePages/Contenido_Prioritario_PCU.aspx

Dirección General para Asuntos Culturales. (2020). *2019 Actividades de promoción cultural_estadísticas*. La fuente de los datos, así como la aprobación del uso de estos corresponde a la DAC. El documento que recoge dichos datos fue elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Dirección General para Asuntos Culturales. (2021). *2020 Actividades de promoción cultural_estadísticas*. La fuente de los datos, así como la aprobación del uso de estos corresponde a la DAC. El documento que recoge dichos datos fue elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Dirección General para Asuntos Culturales. (2022). *2021 Actividades de promoción cultural_estadísticas*. La fuente de los datos, así como la aprobación del uso de estos corresponde a la DAC. El documento que recoge dichos datos fue elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Elizarbe, J. (2020). *Las redes sociales como herramienta de Soft Power para la Diplomacia Cultural – Propuesta de estrategia*. [Tesis de maestría, Academia

Diplomática del Perú]. Repositorio de la Academia Diplomática del Perú.

<http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/151>

- Fraile, J; Prieto, J; Tobón, S. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson educación.
- García, G; García, M; Monzón, E. (2017). *Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: evaluación de cuatro casos de estudio*. Repositorio de La Universidad Del Pacífico - UP.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1934#.YpZQQ1fNhHw.mendeley>
- González, A; Ben, L. (2022). *Gestión cultural • Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural>
- González, E. (2019). *Programas de la Política cultural exterior*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.
- González, E. (2020). *Gestión y Promoción Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2020.
- González, E. (2021). *Gestión Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2021.
- González, E. (2022). *Gestión y Promoción Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2022.
- González, V. (2018). *Avatares de la gestión cultural. Acercamientos desde la licenciatura en Gestión y Promoción de las Artes de la UNICACH*. Península, 13(2), 187-212. Recuperado en 14 de junio de 2022, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-57662018000200187&lng=es&tlng=es

Guerra, D. (2019). *Introducción a la Gestión del Patrimonio Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (McGraw-Hill)*. México DF: Interamericana Editores.

Instituto Cervantes. (2011). *Plan Nacional de Acción Cultural Exterior*

Instituto Peruano de Economía (2 de mayo del 2022). *Trabajadores informales ganan 15% menos que antes de la pandemia.*

<https://www.ipe.org.pe/portal/trabajadores-informales-ganan-15-menos-que-antes-de-pandemia/#:~:text=En%20el%202021%2C%20la%20tasa,informal%20respecto%20al%20nivel%20prepandemia>

John Hopkins University of Medicine (2022). *COVID-19 Dashboard*. Recuperado el 06 de noviembre de 2022. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

López, M. (30 de julio de 2020). *Prioridades del Ministerio de Relaciones Exteriores y acción diplomática pos covid-19. Sesión Extraordinaria de la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso de la República.*

https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/RREE/files/exposiciones/presentacion_prioridades_mrree_30.07.2020.pdf

Luna, A. (2019). *Formulación, gestión y evaluación de proyectos culturales*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.

- Mariscal, J. L. (2006). *Formación y capacitación de los gestores culturales*. Apertura: Revista de Innovación Educativa, 6(4), 56–73.
- Mariscal, J. L. (2015). *La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica*. Revista Telos, 17(1), 96–112.
- Mariscal, J. L. (2014). Nuevas competencias en gestión cultural. Curso de verano Gestión Cultural Iberoamericana, Universidad Internacional de Andalucía (unia), España.
- Martel, M. (2019). *Promoción Cultural: estrategias de posicionamiento en algunos países del Sudeste Asiático aprovechando la plataforma que ofrece la Alianza del Pacífico*. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]. Repositorio de la Academia Diplomática del Perú <http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/130>
- Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Girona: Universidad de Girona.
- Mendez, A; Orozco, M. (2012). La profesionalización de los gestores culturales en Guadalajara. En Orozco, M. (Coord.). *Profesionalización de Gestores Culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones* (pp. 73-83). UDG Virtual.
- Menéndez, M. (2021). Prólogo. En Menéndez, M. (Coord.). *La gestión cultural desde la diplomacia*. AECID (pp. 5-15). NIPO en línea: 109-21-097-7.
- Ministerio de Cultura. (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FINAL_2.p
- Ministerio de Cultura. (2020). *Lineamientos para la gestión de las relaciones del Sector Cultura en el plano internacional, en el marco de la Política Nacional de Cultura al 2030*.

Ministerio de Educación (2019). *¿Qué es la competencia?*

<http://curriculonacional.isos.minedu.gob.pe/index.php?action=artikel&cat=3&id=68&artlang=es>

Ministerio de Educación (2019). *¿Qué son las capacidades?*

<http://curriculonacional.isos.minedu.gob.pe/index.php?action=artikel&cat=3&id=74&artlang=es#:~:text=Las%20capacidades%20son%20recursos%20para%20operaciones%20m%C3%A1s%20complejas.>

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

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2004). *Reglamento para Agregados, Promotores y Consejeros Culturales del Perú en el Exterior.* RS N°223-2004-RE.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015-2026 del Sector Relaciones Exteriores.*

Ministerio de Relaciones Exteriores (2016). *Reglamento Consular 2005, modificado por el Decreto Supremo N° 037-2016-RE*

Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019.* RM N°0867/RE/2017.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Reglamento de la Academia Diplomática del Perú.*

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Reglamento de Organización y Funciones.*

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2019). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2022.* RM N°0536/RE/2019.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2019). *Plan Operativo Institucional Consolidado con Meta Física Año: 2019.* Anexo B-3.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2019). *Plan Operativo Institucional (POI) 2020*.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2020). *Plano Operativo Institucional 2021 consistente con el presupuesto institucional de apertura para el Año Fiscal 2021*. RSG N°0702/RE/2020.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2022). *Ampliación del Horizonte Temporal del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015-2025 del Sector Relaciones Exteriores al año 2026*. RM N°0564/RE

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2022). *UNESCO aprueba creación de Cátedra en Gestión Cultural de la Academia Diplomática*. Nota Informativa 596 – 22. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/rree/noticias/658972-unesco-aprueba-creacion-de-catedra-en-gestion-cultural-de-la-academia-diplomatica>

Moreno, M. (2019). *Marketing y comunicación cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.

Noriega, M. (2019). *Panorama de las Industrias Culturales*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.

Organización de Estados Americanos (2022). *Carta de la Organización de los Estados Americanos*. Recuperado de: https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-41_carta_OEA.asp

Ottone, R. (2021). Uniendo fuerzas para evaluar el impacto del COVID-19 en las industrias creativas en América Latina y el Caribe. En Bautista, M; Benzaquen, A; Castellanos Ribot, A; Cathles, A; Decuzzi, L; Mines Cuenya, A; Sasso, S; Séligmann, J; Triguboff, M; Zanabria, J. *Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas*. (pp. 09-10) UNESCO.

ISBN 978-92-3-300170-1. Obra publicada bajo la licencia

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>

Patiño, R. (2020). *Perfil del diplomático mexicano y las competencias profesionales requeridas en la práctica profesional* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Quinde, G. (2021). *La diplomacia comercial como herramienta de apoyo a las agroexportaciones peruanas no tradicionales: Propuestas de fortalecimiento para la acción diplomática comercial en el sector*. [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú]. Repositorio de la Academia Diplomática del Perú. <http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/182>

Real Academia Española. (s.f.). Perfil. En Diccionario de la lengua española.

Recuperado el 30 de abril de 2022, de <https://dle.rae.es/perfil>

Ruiz Rosas, A. (2016). *Promoción Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2016.

Ruiz Rosas, A. (2017). *Promoción Cultural*. Sílabo del curso. Programa Académico de la Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar. 2017.

Saddiki, S. (2009). *El papel de la diplomacia cultural en las relaciones internacionales*. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, 88, 107–118.

<http://www.jstor.org/stable/40586505>

Sobredo, J. (2021). Cultura y Diplomacia Pública: Una acción concertada. En Menéndez, M. (Coord.). *La gestión cultural desde la diplomacia*. AECID (pp. 25-39). NIPO en línea: 109-21-097-7.

Soto, J. (2020). *Análisis de la Política Cultural del Perú en el Exterior: Propuesta para el fortalecimiento de las acciones en materia de protección del*

patrimonio cultural mueble desde los objetivos de la Política Nacional de Cultura al 2030 [Tesis de maestría, Academia Diplomática del Perú].

Repositorio de la Academia Diplomática del Perú.

<http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/136>

Strange, I. (2020). *La incertidumbre de las salas cinematográficas y el crecimiento del streaming ante la pandemia de la COVID-19*. *Sintaxis*, 171–188.

<https://doi.org/10.36105/stx.2020edespcovid-19.08>

UNESCO IESALC. (2021). *Cátedras UNESCO*. Recuperado de:

<https://www.iesalc.unesco.org/catedras/>

UNESCO. (2022). 917 UNESCO CHAIRS as at 10/10/2022. Recuperado de:

<https://en.unesco.org/sites/default/files/list-unesco-chairs.pdf>

Valencia, A. (2019). *Políticas culturales y legislación del patrimonio*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.

Vera, R. (2019). *Desarrollo e implementación para el personal de línea de una empresa de servicios ubicada en el aeropuerto internacional de Ezeiza*. [Trabajo final de maestría, Universidad Abierta Interamericana].

Wieland Alzamora, H. (2002). *Manual del diplomático*. Lima: Fondo de Cultura Económica, Academia Diplomática del Perú.

Yllia, M. (2019). *Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural*. Documento del Programa Académico. Ministerio de Relaciones Exteriores.

Yllia, M. (2019). *Artes visuales, curatoría y gestión de exposiciones*. Sílabo del curso. Programa Académico del Diplomado de Perfeccionamiento en Gestión y Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019.

Anexos

Anexo 1: Objetivos del PPCE

Ámbito	Objetivos
Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Promover figuras y obras sobresalientes de la cultura peruana. 2. Enriquecer el proceso cultural del Perú a través de los intercambios y la capacitación internacionales. 3. Proteger y promover el Patrimonio Cultural del Perú, así como privilegiar las relaciones culturales con los países depositarios de patrimonios culturales y naturales. 4. Incrementar la presencia del Perú en los medios académicos del exterior. 5. Alentar el desarrollo de las industrias culturales nacionales promocionándolas en el exterior. 6. Propiciar el fortalecimiento de los valores culturales de las poblaciones andinas y las comunidades amazónicas”. (MRE, 2003, p. 6).
Político	<ol style="list-style-type: none"> 7. “Alentar los procesos de integración, paz, afirmación democrática y defensa de los DDHH en la región. 8. Fortalecer las relaciones con los países que comparten vínculos históricos y culturales con nosotros, así como aquellos con los que tenemos intereses políticos, económicos y/o acogen importantes comunidades peruanas. 9. Sensibilizar a la Comunidad Internacional en los temas vinculados a las políticas de lucha contra la pobreza y la discriminación en nuestro país. 10. Relevar la presencia del Perú en la Comunidad Internacional. 11. Contribuir al proceso de descentralización del Estado, alentando la promoción de expresiones culturales regionales y su vinculación con procesos equivalentes”. (MRE, 2003, p. 7)
Económico-comercial	<ol style="list-style-type: none"> 12. “Favorecer el reconocimiento y la valorización de productos nacionales exportables. 13. Promover el turismo hacia el Perú, así como la inversión en infraestructura turística. 14. Priorizar la promoción de programas y proyectos vinculados a la lucha contra la pobreza y al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. 15. Promover la exportación de industrias culturales (artesanías, discos, libros, etc.).

	<p>16. Promover proyectos de desarrollo de las comunidades nativas que aprovechen su patrimonio cultural como ventaja comparativa en el mercado global (etnoturismo, etnofarmacología, artes tradicionales, etc.)</p> <p>17. Propiciar, en el marco de las actividades culturales, encuentros y contactos que facilitan el intercambio comercial.</p> <p>18. Promover la capacitación de peruanos en el exterior”. (MRE, 2003, p. 7)</p>
Comunidades peruanas en el exterior	<p>19. “Reafirmar los sentimientos de identidad y pertenencia al Perú.</p> <p>20. Facilitar la integración de nuestros connacionales a través de la promoción de los valores culturales del Perú.</p> <p>21. Potenciar su acción como promotores del Perú en el exterior y comprometerlos en la protección de nuestro patrimonio”. (MRE, 2003, p. 7)</p>

Anexo 2: Guía de entrevista

Fecha: Las entrevistas fueron realizadas en los meses de septiembre y octubre del año 2022.

Lugar y modalidad: Las entrevistas fueron realizadas tanto presencialmente como de manera virtual, a través de la aplicación Zoom.

Entrevistador: José Gabriel Aguilar Pinto

Características de la entrevista. En cuanto a la confidencialidad, se consideró pertinente mantener la reserva de todos los entrevistados debido que algunos optaron por guardar confidencialidad. Las entrevistas fueron semiestructuradas, es decir que si bien es cierto se contaba con unas preguntas preestablecidas, hubo ocasión de hacer repreguntas. En ese sentido la duración de las entrevistas osciló entre los 30 y 45 minutos en promedio.

Preguntas sobre variable 1: Demanda funcional

1. ¿Cuál considera que es el papel de la cultura para la diplomacia peruana?
2. ¿Qué significó la pandemia de la covid-19 para la diplomacia cultural peruana? (oportunidades, desafíos).
3. ¿Cuáles son las perspectivas de la diplomacia cultural peruana?
4. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos actuales de la labor del diplomático peruano que se desempeña en asuntos culturales?

Preguntas sobre variable 2:

5. ¿Cuáles considera que son las competencias más importantes requeridas para un diplomático peruano que se desempeñe en asuntos culturales?
6. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos actuales de la labor del diplomático peruano que se desempeña en asuntos culturales?
7. ¿Cómo describiría la relación entre gestión cultural y diplomacia cultural?

8. ¿Cuáles son los beneficios de formar a los diplomáticos peruanos en gestión cultural?

9. ¿Cómo podría mejorar la formación de los diplomáticos peruanos en gestión cultural?

Anexo 3: Matriz de Transcripción (Demanda Funcional)

	Funcionarios Junior			Docentes			Funcionario Senior		
código de entrevistado	FJ1	FJ2	FJ3	D1	D2	D2	FS1	FS2	FS3
¿Cuál considera que es el papel de la cultura para la diplomacia peruana?	<p>No somos una potencia económica, militar, pero sí cultural. Como legado cultural tenemos bastante material (arqueológico, virreinal, artistas contemporáneos) que resultan atractivos al exterior. Campo por explorar que lamentablemente no tiene financiamiento (suficiente). No buscamos reducir brecha de acceso, es un problema porque MEF no termina de entender por qué no reportamos al MINCUL, si bien las reducimos, nos dirigimos mayoritariamente a público <u>extranjero</u>. No sabemos explicar a dónde vamos o qué queremos frente a otras instituciones.</p>	<p>Aspecto organizacional: las direcciones DAC nos muestran cómo la diplomacia concibe la acción diplomática exterior. Clasificación de las demandas en el tema cultural: Promoción, recuperación, convenios/acuerdos que inciden en la cooperación y en la recuperación del patrimonio, CCIG foco productor de cultura desde el interior hacia el mundo. Aspecto axiológico: la cultura como elemento clave para el desarrollo humano. .</p>	<p>Perú como país con una ruta de desarrollo histórico propio, con tradición propia y aportes a la humanidad: seguridad alimentaria (papa, quinua, maní). Valioso, los chinos lo aprecian mucho, permite que venga el turismo. Atraer los ojos del país a uno propio.</p>	<p>El Perú es un país que tiene una tradición cultural muy rica. - Es milenaria. - Ha sido el centro del virreinato español más importante de américa del sur. - Ha sido un país con una historia republicana muy compleja, llena de frustraciones pero que finalmente en términos culturales como producto de su antigüedad, de su densidad cultural también ha producido grandes valores en la cultura. La cultura es una gran fortaleza del Perú y nuestra diplomacia debe considerar esa fortaleza y sacarle el mejor partido y también ponerse al servicio de esa gran cultura. El Perú es una potencia cultural.</p>	<p>- Imagen, - Posicionamiento a nivel internacional. (cultura para el logro de los ODS, la Diplomacia no es ajena a la coyuntura ni a factores internos que condicionan nuestro accionar diplomático, como la participación de actores privados en la Gestión Cultural).</p>	<p>La cultura es un elemento relevante de la diplomacia peruana: proyección internacional de sus intereses en el ámbito cultural. La cultura en sí misma no es un elemento de proyección internacional del país si no lo utilizamos de esa manera, Es herramienta para promover el desarrollo del país a través de las Industrias culturales, la promoción de los artistas peruanos, la artesanía en el exterior y la gastronomía. Es una herramienta de la política exterior pero al mismo tiempo contribuye al desarrollo del país y al cierre de brechas. No creo que sean elementos disociados Favorece el</p>	<p>La cultura es formadora de la nación, es al mismo tiempo memoria, e imaginación. Y en ese sentido la cultura desborda lo meramente creativo y determina la política y la economía. Entonces la diplomacia, que es el esfuerzo por expandir la influencia económica y política en el exterior tiene que hacerlo unido de la cultura.</p>	<p>El PPCE y el CIG son fundamentales para un giro importante en lo que es la cultura en las relaciones exteriores o en la diplomacia cultural del Perú en el exterior. Un trabajo más serio Previo a ello la cultura generalmente no ha tenido un papel preponderante en la diplomacia peruana. El diplomático peruano se ha dedicado básicamente a la cuestión política, económica, consular en lo que corresponde pero la parte cultural siempre ha sido dejada un poco de lado o ha sido utilizada simplemente para adornar</p>	<p>El papel de la cultura para la diplomacia peruana es sin duda muy importante porque efectivamente tenemos una cultura que es reconocida mundialmente como una de las culturas originales de la civilización. Pero además es una cultura que se va recreando. La cultura peruana continúa desarrollándose y continúa creando, es algo extraordinario que el Perú tiene y que no todos los países pueden exhibir. Y esto es muy importante porque desde un punto de vista de los objetivos que se persiguen con una diplomacia cultural se muestra un</p>

						posicionamiento del Perú en el escenario internacional y aumenta su capacidad de influencia necesariamente.		un poco la función político-diplomática que se cumplía en el exterior.	país vivo, en crecimiento, que se continúa desarrollando. Y que lo hace en la cultura lo hará también en otros aspectos de la vida nacional.
¿Qué significó la pandemia de la covid-19 para la diplomacia cultural peruana? (oportunidades, desafíos)	<p>D: Se cortó el presupuesto para el bicentenario, que era un presupuesto adicional.</p> <p>D: Problema: el tema de los derechos.</p> <p>D: En un inicio las actividades culturales no tuvieron mucho público, pero a medida que pasó el tiempo esto cambió.</p> <p>D: Se estancó el tema de los envíos (vestimenta, arte).</p> <p>O: Alternativa de las actividades virtuales, lo cual permitió continuar con la promoción cultural (relanzar la web del CCIIG, conversatorios virtuales (que se mantienen) como los conversatorios internacionales COPE.</p> <p>O: Se potenció el envío de cuestiones</p>	<p>D: priorización presupuestal, esfuerzos concentrados en la lucha frontal contra la pandemia, atención médica.</p> <p>Los recursos fueron exiguos porque había otras prioridades.</p> <p>D: plantear eventos no solamente digitales, con calidad, con poca expertise y tiempo, limitaciones en la planificación. Pero <i>hubo la voluntad de sostener la actividad cultural en el exterior.</i></p> <p>O: digitalización y la cuarentena, permitió que haya eventos que tuvieran un alcance que de manera presencial no se tenía. Fue un aspecto fascinante. OMS dice que representa una muestra de que la cultura se necesita, es parte de la salud. amplitud de públicos.</p> <p>O: Reducción de costos (diálogos</p>	<p>D: Todo estaba cerrado, fue difícil inicialmente la adaptación a la nueva realidad.</p> <p>O: Digitalización.</p>	<p>D: La pandemia golpeó a muchos proyectos culturales, fue terrible, devastadora en muchos sentidos, pero también muchas cosas se quedaron colgadas y se tuvieron que postergar. Justo era un momento que para el Perú era especialmente importante porque conmemorábamos el bicentenario (caso de España).</p> <p>O: A cambio, como todo en la vida, la adversidad también te obliga a inventarte cosas, a sacar cosas nuevas y así por ejemplo, ocurrió la salida del boletín virtual Quipu.</p>	<p>D: Tomó a todos por sorpresa. Obligó a repensar una serie de acciones.</p> <p>D: Nunca se tuvo en mente el rol de la virtualización de la Gestión Cultural.</p> <p>D: Límite: la virtualización no es algo que permaneció de la misma forma con la reapertura</p> <p>O: Programar actividades virtuales permitió tener información mucho más precisa de cuál era el interés del consumidor de cultura en el exterior y el nivel de receptividad.</p> <p>Qué, cómo cuándo teníamos que promocionar.</p> <p>O: PPR133, permite a las misiones proyectar un</p>	<p>D: Había toda una agenda que se había desarrollado sobre todo para el bicentenario que tenía un gran énfasis en los temas culturales (actividades que implican la participación de público) y que hubo que cambiar.</p> <p>O: momento de innovación y creatividad, mostró la capacidad de la diplomacia peruana de adaptarse a los cambios para llevar adelante una estrategia de promoción cultural a través de las rrss. (productos culturales de manera virtual).</p> <p>O: Han habido oportunidades para que la gente, a través de las RRSS, pueda disfrutar de la cultura</p>	<p>O/D: Esfuerzo de exploración e investigación (contenidos culturales digitales de calidad) de los públicos destinatarios en el mundo</p> <p>O: Aceleró la transición hacia una promoción híbrida (multimodal, multisporte) de los contenidos culturales digitales peruanos. Lo que implicó una labor de investigación para dar con esos productos de calidad (D)..</p> <p>O: Impacto social inmensamente mayor, si se compara los números de las personas impactadas híbrida vs presencial.</p>	<p>D: prácticamente nos quedamos sin herramientas para poder hacer la labor cultural en las embajadas. 2 años sin avanzar muchas cosas.</p> <p>D: la pandemia cayó en un momento para nosotros muy complicado que fue el bicentenario. Entonces existía ya, desde años anteriores todo un Plan para poder llevar a cabo las actividades, básicamente culturales del Perú por el Bicentenario, tanto en el Perú como en el exterior. Eso es lo que más ha sufrido.</p>	<p>La “diplomacia cultural” no estaba dentro de las prioridades. Las embajadas regularmente realizan actividades en el ámbito cultural, con fines de política exterior. Pero dentro de las 3 prioridades que yo me plantee que</p> <p>1)conseguir vacunas para salvar visas</p> <p>2)Organizar las elecciones en el exterior</p> <p>3)Recuperar un poco la moral de SD que había sido afectada por estas inoculaciones indebidas. No vincularía el covid con la diplomacia cultural, no se utilizó diplomacia cultural para conseguir vacunas, las</p>

	<p>virtuales (maletas de cine). O: Repunte de visualizaciones, comentarios, interacciones. que se han mantenido (pg, Diplomacia Cultural, abrieron el IG). O: Expo virtuales, derechos para enviar y que se impriman y expongan en otros países: exposición QÑ.</p>	<p>internacionales COPE) O: ocasión de ser creativos.</p>			<p>plan de trabajo en corto, mediano plazo</p>	<p>peruana.</p>		<p>O: hemos descubierto el valor de la virtualidad. (ejemplo de lo fácil que es organizar un conversatorio ahora). Estamos volviendo un poco a la parte pre pandemia y bueno, hemos ganado esta cuestión de la virtualidad, entonces vamos a seguir un poco por esa vía.</p>	<p>negociaciones iban por otro lado.</p>
<p>¿Cuáles considera que son las perspectivas de la diplomacia cultural peruana?</p>	<p>El Bicentenario iba a ser la gran oportunidad para que la cultura destaque dentro de la PE, hay que destacar el número de actividades que se hizo para conmemorarlo. Evento del Congreso de la Lengua (fines de marzo). Se están pidiendo más actividades y de mayor envergadura (Semana Perú en Bogotá, Quipu) Hubo reticencia al inicio pero ya se adaptaron a las nuevas exigencias.</p>	<p>Reforzamiento de una visión intersectorial: Diálogo permanente intersectorial MINCUL, MINCETUR, MRE. No se ha perdido de vista. Sólida y sostenida política de recuperación del patrimonio. . Visión estratégica de la promoción cultural: en la época del bicentenario hubo ello. Agendas globales (semanas del Perú bicentenario).</p>	<p>Aprendizajes para una sociedad que se está digitalizando. Evento del Congreso de la Lengua.</p>	<p>Ha habido un retroceso en términos presupuestales, me parece que hay que recuperarlo rápidamente. 9no Congreso internacional de la lengua española. Gestión cultural de hoy en el estado afectada por normas administrativas, cuyos criterios no se ajustan a la naturaleza de la cultura, parámetros del MEF para la planificación y organización.</p>	<p>- Interiorización de que la cultura no es algo aleatorio y cosmético al trabajo diplomático. - En algunos lugares la DC se convierte en el tema más relevante para la diplomacia peruana: Comunidades peruanas, cajas de resonancia para la promoción cultural. Priorizar vecinos. AP, UE, USA. China, Países con no vínculo tradicional - Condicionantes: presupuestario</p>	<p>Tiene que ser un elemento relevante en nuestra política exterior. El Perú está llamado a jugar un rol de liderazgo en la región en esta materia favoreciendo la proyección internacional de nuestros intereses. - Referente en: protección del patrimonio (Ej. Foro Cusco), gastronomía como reflejo de nuestra diversidad, capacidad que tiene el Perú como país capaz de incorporar</p>	<p>Quiero creer que la diplomacia peruana tiene que ser cada vez más inteligente, apoyarse la diplomacia en las principales potencias del Perú: ambiental, social, económica en algunos sectores, la potencia cultural "creativa". Se distingue de otras creativas porque revela o cristaliza una colección viviente, actual entre la creatividad</p>	<p>La cultura para nosotros, especialmente para la diplomacia debería ser un eje fundamental para lo que denominan como soft power. El Perú es uno de los 7 países que son creadores de cultura en el mundo, de cultura vivas propias. Cómo nosotros podemos, de alguna manera influir en otras personas a través del poder de nuestra</p>	<p>El objetivo de conseguir vacunas se logró y ahora la Cancillería está libre para recuperar su agenda de política exterior en la amplitud y desarrollarla. Y dentro de ello la diplomacia cultural. Hay que recuperar el papel que le corresponde. Creo que las perspectivas son buenas. Porque tenemos un gran <i>soft power</i> en la diplomacia cultural.</p>

					(que al menos se mantenga). Incremento de las alianzas con los actores privados y públicos- - Un buen número de colegas jóvenes ingresan con un interés de la cultura. - En conclusión, buenas, pero condicionadas a la decisión política, intención, presupuesto.	diversos elementos de otras culturas, hacerlas propio, y proyectarlas al mundo, industrias culturales.	ancestral, prehispánico, republicana. Conexión entre creatividad pasada y contemporánea. Se trata de una conexión viva, música, literatura, relatos, cocina, también en pensamiento. En eso consiste la potencia creativa peruana, quizá mayor que otros países de la región	cultura. El Perú cuando se presenta de esta manera en estos países y todas partes ha sido un tremendo llamado hacia la cultura. Debe ser a partir de ahora un elemento fundamental para nuestra proyección cultural en el exterior. Ese es el futuro que le veo y que le espero.	
¿Cuáles considera que son los principales desafíos actuales de la labor del diplomático peruano que se desempeña en asuntos culturales?	- Falta de presupuesto. - Falta de interés política en la promoción cultural.	Incrementada y diversa carga laboral (Consulado o RP). Economía y gestión de los recursos. Afinar las coordinaciones internas y externas conociendo la idiosincrasia del otro. ¿Es importante pero no urgente? El tema cultural es parte de nuestro trabajo, no hay que hacerlo parte, no es un aditivo y "trabajarlo más".	- Dificultades con la planificación (eventuales brotes, transición hacia lo digital). - Vinculación con la promoción turística.	El éxito de la PPCE depende por supuesto del empeño, de la calidad, de los cuadros que tenemos en el exterior, de los funcionarios diplomáticos. Pero también depende mucho de la gestión que se haga en Lima. Y de los recursos con los que cuenta, que además le permitirán al diplomático que se encarga del tema impulsar cosas serias importantes que estén debidamente financiadas y que tengan impacto y	Embajada: gestionar, responsable de la labor cultural. Consulado: capacidad de acción menor, más labores. Cuestionamiento sobre la existencia de agregados culturales. Sí valdría la pena, pero los colegas están capacitados para realizar esa labor y tenemos un activo muy importante como diplomáticos. Capacidad de resolución y gestión, además. Problema de los recursos,	Fortalecer la formación de nuestros colegas en esta materia: para comprender el impacto que puede tener en la cultura en las RRII y la política exterior, la acción cultural exterior del Perú y también el impacto que puede llegar a tener en lo que se refiere a su contribución al desarrollo del país. También para poder contar con mayores recursos para llevar adelante estas iniciativas, la capacidad y la	- Labor de política cultural: Fortalecimiento de las relaciones culturales bilaterales, con determinados países. La proyección diplomática de contenidos como el QN en América andina y del Sur, elaboración de estrategia de imagen en un trabajo conjunto con MINCUL y PromPerú. Y multilateral. - Patrimonio cultural. Iniciativas multilaterales que el Perú debe coordinar	El desafío ahora que el Perú recupere la situación que tuvo antes de la pandemia y que pueda asumir el rol que ya venía teniendo aumentando el número de visitantes, de extranjeros y logrando convencer a través también de la cultura que gente interesada en el Perú pueda invertir en general. El reto ahora, a través de cultura es poder llegar a	Principal desafío: que la diplomacia cultural vuelva a adquirir la importancia que le hemos ido dando en nuestra política exterior Tener siempre claro que estamos haciendo política exterior. Buscar alianzas y cooperación para obtener mayores recursos económicos.

				que logren objetivos que son fundamentales.	problema de la división del trabajo donde no es un solo tema que nos toca gestionar y ver. Desafío de acuerdo al tipo de misión.	proyección. Idear cómo maximizar el impacto de nuestra acción exterior en el ámbito cultural. Para ello manejo de las RRSS. Cuestionamiento sobre el clásico agregado cultural (figura prominente de la cultura, un escritor, un especialista), importante en cuanto imagen internacional y su capacidad de generar contactos. Pero también es importante que el encargado de asuntos culturales sea un activo gestor cultural que genere proyectos de impacto.	y liderar (tráfico ilícito de bienes culturales). - Promoción cultural. Organización de eventos presenciales, híbridos o virtuales que transmitan contenidos culturales complejos y de calidad tratando de enfatizar el vínculo entre la creatividad ancestral y contemporánea. - Importancia de planteamiento de estrategia de proyección de contenidos digitales. Dirigido a identificar contenidos prioritarios en mercados prioritarios. - Trabajo muy coordinado con el CIG y los productos que continuamente elaboran.	la gente que le interesa el Perú e incluso un poco más allá, crear interés en el Perú para que la gente pueda venir.	
--	--	--	--	---	--	---	---	--	--

Anexo 4: Matriz de Transcripción (Formación en Gestión Cultural)

	Funcionario Junior			Docente			Funcionario Senior		
código de entrevistado	FJ1	FJ2	FJ3	D1	D2	D2	FS1	FS2	FS3
¿Cuáles considera que son las competencias más importantes requeridas para un diplomático peruano que se desempeñe en asuntos culturales?	<ul style="list-style-type: none"> - Criterio para distinguir una actividad cultural de una no cultural. - Inventiva para maximizar el uso del presupuesto. - Administración del dinero - Criterio para identificar los temas prioritarios. - Capacidad de Discernimiento. - Tacto al momento de responder a la ciudadanía y los actores involucrados: las misiones, la ciudadanía, PCU, CCIG. - Mucha proactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Match necesario entre una propuesta cultural y las prioridades que se tienen en el lugar donde se desempeña la labor diplomática. - Entusiasmo y creatividad: nada se mueve si no tienes voluntad de hacer las cosas. - Chispazo de voluntad. - Creatividad en cuanto los contenidos y métodos para realizar el trabajo. - Necesidad de seguir empatando el tema cultural con las herramientas de la gestión pública. - Conocer más sobre los programas presupuestales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrecho contacto con las instituciones. - Empaparse de lo que queremos promover. Narrativa: existe una continuidad. Ver de qué manera llegar al público. - Manejo de las herramientas digitales, en general... proyectar películas, para hacer visitas guiadas. - Contacto con los periodistas - Trabajo con los medios de comunicación. TV, medios de prensa digitales, revistas. - Cómo trabajar con la comunidad peruana, para que ellos también se 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona culta: que tiene un conocimiento de las expresiones más importantes de la cultura peruana, de la historia del Perú y que por supuesto sabe ubicarlo en el mundo. - tener ideas muy claras, propósitos, objetivos claros que desde Lima puedan ayudar a que las misiones en el exterior realmente hagan unas propuestas con las iniciativas de alto valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que te guste el tema. Porque está dentro "de nuestro ADN" el gen cultural. - Mínima formación en administración de recursos. - Capacidad de gestión. - Conocimientos de gestión cultural: (programación de actividades, una programación con actores y socios relevantes y adecuado a donde nos encontremos). - Generar una red de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situar su acción entre la escala local y global (siguiendo a Martinell). ventaja del diplomático de entender cómo funciona la política internacional y situar nuestra acción en ese contexto. - Capacidad de diagnóstico - Organización de la información disponible - Identificación de los actores más importantes para llevar adelante un proyecto cultural. - Capacidad de mediación entre los diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad y estudio. Sin ello la transmisión cultural será superflua. Permite transmitir la complejidad de lo peruano. Contraste con un publicitario. Será un impacto más pobre y de menor profundidad. Cancillería tiene una larga tradición de la transmisión de la complejidad. Los diplomáticos peruanos son personas con sensibilidad y estudio, y garantiza esa continuidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento imperante de nuestra historia, de nuestra cultura- - Saber sobre Gestión Cultural. - Saber generar encuentros, espacios, seminarios, saber lo mínimos sobre cine, literatura, teatro, danzas para poder presentar esto, conocer a los artistas peruanos, poder traerlos, presentarlos, hacer todo un círculo de conocimientos de la gente local que trabaja con el arte, la cultura, el teatro, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que tenemos que plantearnos cuando desarrollamos diplo cultural es qué actividades debemos realizar para obtener determinados objetivos de nuestra política exterior. No es solo hacer exposiciones mostrar qué bonito es el Perú, sino a la hora de organizar eso.. qué cosa es lo que estamos buscando? y cómo lo vamos a organizar para lograr un objetivo de política exterior. - Los diplomáticos en general debemos

			conviertan en promotores culturales.			actores. - Capacidad de comunicación. - Innovación, creatividad porque nos movemos en un mundo de escasos recursos y es importante ser creativos e innovar para lograr un equilibrio entre los aspectos más relevantes de lo que es la tradición cultural y la innovación. - Adecuado manejo de las herramientas tecnológicas en las rrss			tener un conocimiento profundo de lo que es nuestra cultura y lo que se está desarrollando actualmente. - Tener el know how de lo que es organizar eventos culturales. - Gusto por el tema.
¿Cómo describiría la relación entre gestión cultural y diplomacia cultural?	No lo separaría, el diplomático gestiona y se entrelaza con las temáticas que se quieren promover.	Intersección: la gestión cultural es la organización, concepción, planificación y coordinación misma de manifestaciones y eventos culturales: promueve la política. D. Cultural es la GC desarrollada en	Diplomáticos deben armar narrativas, construyendo discursos para transmitir a la población local de lo que es el Perú, en distintos ámbitos, incluido el cultural. La gestión va más por el tema de organizar,	Un diplomático que se va a ocupar del tema tiene que saber todo lo que tiene que tener, como mínimo, un gestor cultural para organizar una actividad. Saber escoger una actividad, tener criterio,	Diálogo permanente para que la labor sea exitosa. Analizar la tener esa data para ver si realmente los recursos empleados tienen una contrapartida en la población.	Diplomacia cultural está más vinculada a hacer referencia al impacto de la cultura en las rrii y la diplomacia pública. Mientras que la gestión cultural tiene que ver con la acción exterior del	Diplomacia Cultural es un concepto más abarcador. Requiere la comprensión de la dimensión más político social de la cultura, y un diplomático debe entender esto y cómo hacer un uso económico, político y social	- Las herramientas que nos da la Gestión Cultural nos permite hacer eso: podemos saber como se hace una cosa, la otra qué debemos conocer y saber para poder hacer un encuentro, un seminario,	Diplomacia cultural es justamente soft power, cómo se utiliza la cultura para obtener objetivos de política exterior. Eso es clarísimo, si nos referimos solamente a lo que es

		<p>el ámbito de la política exterior. Se manifiesta a través del carácter pragmático. El Diplomático Gestor Cultural debe planificar, concebir, organizar, pensar en la repercusión de su acción. Habilidades blandas son necesarias en el diplomático también. Se está gestionando una propuesta cultural pero en el marco de su trabajo como agente de política exterior.</p>	<p>gestionar, herramientas para difundir. El diplomático debe velar que se cumplan los objetivos.</p>	<p>proponerla o recibirla, saber que hay que manejar prensa, comunicación (que es importante), y muchas cosas que son pocos detalles pero que sumados hacen el éxito de la gestión.</p>		<p>país en el ámbito de la cultura: la ejecución de la política exterior. Por ello es importante que los funcionarios diplomáticos que realizan actividades en el ámbito cultural. deben tener en cuenta los objetivos de la política exterior. Las acciones que se realizan en el exterior en el ámbito cultural están mediadas por los objetivos estratégicos de política exterior y por la política general del gobierno y las políticas nacionales vinculadas</p>	<p>de ella. G. Cultural, técnica de gestión que requiere expertise y experiencia.</p>	<p>entonces eso creo que es muy importante...</p>	<p>Gestión Cultural, esto es Promoción. Y la promoción da prestigio-</p>
<p>¿Cuáles son los beneficios de formar a los diplomáticos peruanos en gestión cultural?</p>	<p>- Forma de pensar, cómo estructurar el pensamiento. - Capacidad crítica y de análisis, dar alternativas.</p>	<p>- Visibiliza algo que ya venía ocurriendo: los diplomáticos han visto en el factor cultural un eje de su trabajo.</p>	<p>Formación como gestor cultural para potenciar la acción cultural. Aprovechar mucho mejor las</p>	<p>- Ocuparse bien de la labor cultural cuando le toque en una misión. - Y algunas técnicas</p>	<p>Se ha estado priorizando la formación en Gestión, mucho más práctica. La diplomacia tiene una</p>	<p>Hacer más eficiente la acción que ya realizan nuestros colegas, maximizado el impacto de</p>	<p>Beneficio previo: hacer comprender la importancia política económica y social de la diplomacia</p>	<p>- somos nosotros mismos los que tenemos que trabajar en el ámbito de cultura</p>	<p>- La posibilidad de obtener objetivos de política exterior a través del campo de la</p>

	<p>- Entender que es importante el tema de la promoción cultural</p>	<p>- Consolida la relación estructural entre cultura y política exterior, en un país culturalmente rico como el Perú. - Hace consciente desde el principio al futuro diplomático que este es un tema que debe desarrollar, es parte de su labor como diplomático. - Aterrizaje en la visión panorámica de la relación del tema con el Perú, el Estado y la Cancillería.</p>	<p>oportunidades que existen. Construcción de contenido, para armar bien ese contenido uno debe formarse en historia, arqueología, antropología. También una visión desde la perspectiva política de la sociedad y cómo la cultura la configura. Mirada académica necesaria. Superar algunas ideas sobre la cultura preconcebidas, detenida en el tiempo y superar una visión romántica. Importante para que nuestra gestión y promoción refleje la riqueza cultural dinámica que poseemos.</p>	<p>mínimas de la GC, algunos criterios de gestión. También una mirada crítica para la articulación.</p>	<p>obligatoria formación teórica y académica, pero también debe tener un correlato de gestión.</p>	<p>los proyectos culturales que ya se vienen desarrollando: tanto en uso de recursos como en términos de su contribución al logro de la política exterior y de la PNC. Eso, como correlato, lleva a fortalecer nuestra imagen en el exterior y nuestra capacidad de influencia y podremos contribuir de manera concreta al desarrollo del país.</p>	<p>cultural. Entender que detrás de la cultura hay un ejercicio de incremento de la influencia política peruana y un ensanchamiento de los mercados para productos peruanos y de incremento de relaciones internacionales de las comunidades peruanas. Conocer un poco de las técnicas de gestión: Saber determinar las pautas de medición del impacto deseado, reportarlo y registrarlo. Saber medir el impacto deseado y poder replicarlo.</p>		<p>cultura. Entender las posibilidades de la diplomacia cultural y tener el know-how de cómo realizar ese tipo de actividades culturales.</p>
<p>¿Cómo podría mejorar la formación de los</p>	<p>- Formar más en organización de las</p>	<p>- Vincular más la formación con la gestión pública.</p>	<p>- Reflexionar sobre la narrativa. Tener una</p>	<p>- Habrá que alternar algunos seminarios, en</p>	<p>- Reforzar la formación en administración de recursos.</p>	<p>- Formar teniendo en cuenta una perspectiva</p>	<p>- Incluir módulos (ADP) para comprender la importancia</p>	<p>- ciclos de cine peruano, ciclos de música</p>	<p>- Investigar qué institutos o universidades</p>

<p>diplomáticos peruanos en gestión cultural?</p>	<p>actividades y ejecución del presupuesto. - Incrementar formación en temas de administración. - Reflexión para plantear indicador de medición de actividades exitosas. Cómo definimos una actividad exitosa, OPP decía que nosotros teníamos que definir eso. Exitosa: que se llevó a cabo.</p>	<p>- Plantearse ejercicios en función al tema cultural y conocer las experiencias de los colegas organizando - Visibilizar la parte cultural en cursos como derecho y gestión consular. - Evidenciar la vinculación de la comunidad peruana con la organización de actividades culturales como aliados y agentes. - Vincular el tema con lo científico. A nivel teórico y aplicativo.</p>	<p>mirada no tan sesgada, ni romántica, sino heteroglósica. - Formación en el arte, cuáles ha sido el proceso de transformación en artes plásticas. Qué tenemos que decir en la actualidad. Desarrollo de las humanidades en el Perú.</p>	<p>conocimiento de la cultura peruana. - Hacer una lista de personalidad que debería ser invitados a la ADP para hacer conferencias en grandes temas. - Reforzar el tema de la escritura, de la calidad de la redacción. - Enseñar temas de gestión mínima, de composición, hablar con especialistas, come se monta una exposición, etc. - Alentar a que se lea, ir a los museos, etc. .</p>	<p>- Mayor vinculación con entes del sector. Que en la formación se tenga un conocimiento del MINCUL, sus áreas más importantes (que algunas van equivalentes a nuestros programas del libro, música, etc). - Formación en historia y cultura e industrias culturales.</p>	<p>de resultados. - Formación y capacitación a lo largo de la carrera. - Brindar oportunidades de capacitación adicional en esta área por ejemplo a través de seminarios, cursos conexos como manejo de RRSS, gestión de proyectos.</p>	<p>política, económica y comunitaria de la diplomacia cultural. Que es un componente central de cualquier estrategia inteligente para la política exterior. - Módulos de discusión sobre la cultura y el poder. - Fortalecer los cursos vinculados a la G. Cultural para entender esa técnica, conocerla y aplicarla.</p>	<p>peruana, ciclos de danza, literatura peruana, para que todos tuvieran ya un conocimiento básico de estas cosas y además las cuestiones básicas de la Gestión Cultural, eso podría ayudar para tener afuera una persona que pueda tener una forma con la que pueda lidiar con la misión que le toque.</p>	<p>sean nacionales como extranjeras existe este tema de la utilización de la cultura como un medio para obtener fines de política exterior. - Habría que buscar becas para hacer estudios en materia de diplomacia cultural.</p>
---	---	---	---	--	--	---	---	---	--