



2014 n° 17

USMO

d+i LLORENTE & CUENCA



LA NUEVA
Diplomacia

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:

AR Difusión

ILUSTRACIONES:

Marisa Maestre

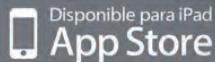
IMPRESIÓN:

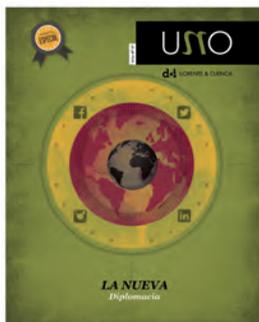
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, julio 2014

d+i LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM





Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial de los textos
e imágenes contenidos en este libro
sin la autorización expresa de
LLORENTE & CUENCA.

2014 N° 17

SUMARIO

4

QUIÉNES **SON** LOS *colaboradores*

8

LA NUEVA Diplomacia

11

LA **DIPLOMACIA** DE LA
economía Y LA **comunicación**

15

EL SERVICIO **EXTERIOR** ESPAÑOL
APUESTA POR LA **diplomacia digital**

19

THE **NEW DIPLOMACY**
– A **Swedish view**

21

DIPLOMACIA PARA
INTERNACIONALIZAR
LAS PYMES

25

DIPLOMACIA- INOVAR
A VELHA **Rede Social**

27

LA **DIPLOMACIA** COMO
actividad profesional
EN EL SIGLO XXI

31

LA **DIPLOMACIA** TELEFÓNICA
DE LA **Casa Blanca**

35

A **RESPONSABILIDADE**
REGIONAL DA **Diplomacia** BRASILEIRA

37

¿PUEDEN LAS **COMUNICACIONES**
Diplomáticas LLEGAR A LA WEB 3.0?

41

LA **REVOLUCIÓN** (PENDIENTE)
EN ASUNTOS **diplomáticos**

43

LA **REPUTACIÓN Internacional**

47

EL **PROCESO**
QUE **culminó** EN **La Haya**

49

NATION **BRANDING Revisited**

53

DIPLOMACIA
Y **Gobernanza Global**

57

EL **PODER BLANDO:**
LA NUEVA **Diplomacia** COLOMBIANA

61

THE COLLAPSE OF **HIERARCHY**
AND THE **New Diplomacy**

63

EL **FACEBOOK** DEL EMBAJADOR
O EL USO DE **las redes** SOCIALES
EN LAS RELACIONES **diplomáticas**

69

PREMIOS conseguidos POR **UNO**

70

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de *El Correo* de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.



Alberto Antón

Embajador en Misión Especial para la Diplomacia Digital. Con anterioridad ha sido Embajador de España en Kazajstán, Kirguistán y Tayikistán. Entre otros puestos desempeñados destacan los de Subdirector General de Asuntos Jurídicos y Consulares; Ministro Consejero de la Embajada de España en Túnez; Consejero Técnico en la Secretaría de Estado para la Unión Europea; Coordinador en la Representación Permanente de España ante la Unión Europea; Consejero en la Embajada de España en Marruecos y Secretario de Embajada en las Misiones Diplomáticas de España en México y en Tanzania.



Cecilia Julin

Ambassador of Sweden to Spain and Andorra since September 2011, Cecilia Julin entered diplomatic service in 1984, with postings in Peru, Israel, United States and Slovakia. She has also worked in departments for trade policy and regional department for the Americas, and has been chief of cabinet to Minister for Trade and European Union and head of department for Press and Communications, as well as spokesperson for MFA (2006-2011). She studied a Master in Economy in the University of Stockholm.



Francisco Jesús López

Socio Director de PR Plannet, agencia especializada en la aplicación del marketing y la comunicación al comercio exterior y la internacionalización empresarial. Previamente, fue Director de Comunicación Externa de la Cámara de Comercio Alemana en España. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Sevilla y Master en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación por el IE Business School, ha desarrollado su carrera profesional en agencias de comunicación y publicidad (Citigate Sanchís –Grayling actualmente–, D&F Imagen y Comunicación, Talante de Comunicación), así como en departamentos corporativos de comunicación y marketing (Viessmann, Andalucía ORYGEN).



Fernando d'Oliveira Neves

Embaixador. n. Lisboa 1947, serviço militar em Angola. Entrou para a diplomacia em 1975. Foi Adjunto do Gabinete do Ministro e Chefe de Gabinete do Secretário de Estado. Serviu nas Missões junto das NU (Conselho de Segurança) e da UE e na embaixada em Washington. Responsável pela organização da presidência portuguesa da CEE em 1992. Presidente do Instituto para a Cooperação Económica. Director no Departamento de Política Externa e Segurança Comum do Secretariado Geral do Conselho da UE. Chefe da delegação portuguesa às negociações a nível de altos funcionários que levaram à independência de Timor-Leste. Porta Voz da Presidência portuguesa da UE de 2000. Embaixador em Luanda, Dublin e Haia. Secretário de Estado dos Assuntos Europeus. Secretário Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Embaixador em Roma.

QUIÉNES **SON**

LOS **colaboradores**

Fernando Petrella



El Embajador Fernando Petrella es abogado y escribano de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Es Master en Políticas Públicas Internacionales de la Universidad Johns Hopkins (SAIS) de Washington DC. Ingresó al Servicio Exterior en 1965 y estuvo destinado en las Naciones Unidas, en la FAO y en la OEA. Fue Director de Organismos Internacionales, de Europa Occidental, Subsecretario de Relaciones Exteriores en los periodos 1991-92, 2002-03. Fue Vice Ministro de Relaciones Exteriores durante los años 1992-97. En el periodo 1997-99 fue Representante Permanente ante las Naciones Unidas. Posteriormente, dirigió la Maestría en Relaciones Internacionales en la Universidad de Belgrano en Buenos Aires y actualmente es Profesor en el Instituto del Servicio Exterior de la Nación. El Embajador Fernando Petrella es miembro del Comité Ejecutivo del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) y contribuye regularmente en los principales diarios y publicaciones sobre temas de política exterior.

Pedro Rodríguez



Ha trabajado durante veinte años como corresponsal del diario ABC en Washington. Ahora es columnista de Política Internacional y analista para diferentes medios. Premio extraordinario fin de carrera, becario Fulbright y Máster en Relaciones Internacionales y Mass Media por la Universidad de Georgetown, además de cursos en la Escuela Diplomática de Madrid y en la School of Advanced International Studies (SAIS) de la Universidad Johns Hopkins. Su tesis doctoral en la Universidad Complutense está dedicada a la comunicación política de la Casa Blanca. Ejerce como profesor asociado en el Centro Universitario Villanueva y del Máster ABC-UCM.

Regis Arslanian



Advogado, com pós-graduação em Diplomacia, pelo Instituto Rio Branco do Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Durante 36 anos, foi diplomata de carreira e esteve designado nas Embaixadas do Brasil na Alemanha, Venezuela e na Missão do Brasil junto à ONU em Nova Iorque. Foi Chefe de Missão Adjunto na Embaixada do Brasil em Washington DC, EUA e, até 2012, foi Embaixador do Brasil junto ao MERCOSUL e à ALADI, em Montevidéu, Uruguai. Em Brasília, no Itamaraty, foi Chefe da Divisão de Política Comercial (responsável pelo GATT, OMC e OMP) durante as rodadas multilaterais Uruguai e Doha. Foi Chefe Negociador Comercial do Brasil nas negociações do Acordo de Livre Comércio das Américas (ALCA), dos Acordos de Livre Comércio do MERCOSUL com União Europeia; SACU (Mercado Comum do Sul da África); Conselho de Cooperação do Golfo; Índia; e Israel. É Sócio Sênior da GO Associados. Membro dos Conselhos COINTER da CNI, do COSCEX da FIESP, da ABINEE e da AEB. É Advisor da VALE S.A.

Rose M. Likins



Como diplomática de carrera del Servicio Exterior de los EE.UU., Rose Likins centró su actividad en América Latina, trabajando en México, Paraguay, El Salvador y Perú, los dos últimos como Embajadora. Vivió el golpe que destituyó a Stroessner en Paraguay, los terremotos de 2001 en El Salvador y sobre todo se enamoró de América Latina y su visión profundamente optimista de la vida. Desde su retiro de servicio activo a finales de 2013, se dedica a asesorar el sector privado.



Rafael Estrella

Vicepresidente del Real Instituto Elcano. Ex Embajador de España en Argentina (2007-2012). Ha sido Senador y Diputado. Miembro de la Red de Consejeros de LLORENTE & CUENCA. Experto en Relaciones Internacionales.



Sergio Romero

Abogado de la Universidad Católica, dirigente gremial y político chileno. Durante tres periodos consecutivos se desempeñó como senador por la V región, además de asumir en dos oportunidades la presidencia del Senado. En su actividad empresarial, ejerció gran variedad de cargos entre los que se encuentra la vicepresidencia de la Confederación de la Producción y el Comercio y la dirección de la Asociación de Radiodifusores de Chile e ICARE. Asimismo, fue miembro fundador del Foro Interparlamentario de las Américas y del Foro Interparlamentario Iberoamericano. A nivel diplomático ejerció como Embajador de Chile en España y Andorra entre los años 2010 y 2014.



José Antonio García Belaúnde

Diplomático y político peruano, fue Canciller del Perú entre el 2006 y el 2011, durante el Gobierno del Presidente Alan García. En el tiempo que ostentó este cargo llevó a cabo iniciativas y acuerdos de éxito que contribuyeron a mejorar la relación diplomática con sus países vecinos, además de consolidar tratados con otros países como Estados Unidos, la Unión Europea o Japón. Anteriormente, fue Director General y Asesor de la Comunidad Andina, Secretario de la Comisión y del Consejo de Cancilleres, Director Secretario de la Junta del Acuerdo de Cartagena, y desempeñó funciones diplomáticas como representante del Perú ante países y organizaciones como ALADI, Estados Unidos, Ecuador, México, España y las Naciones Unidas, entre otros.



Jian Wang

Dr. Jian Wang is director of the Center on Public Diplomacy at the University of Southern California. His books include *Shaping China's Global Imagination: Branding Nations at the World Expo*, *Soft Power in China: Public Diplomacy through Communication* (editor), and *Foreign Advertising in China: Becoming Global, Becoming Local*. He was formerly with the international consulting firm McKinsey & Company, and has taught at Purdue University and Chinese University of Hong Kong.



Juan Luis Manfredi

Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha y colaborador del periódico económico Cinco Días. Es el investigador principal del proyecto Mediadem en España que, financiado por la Comisión Europea, examina las políticas de comunicación y la democracia en catorce países europeos. Recientemente, ha sido autor y coeditor del libro "Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España", publicado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y la Escuela Diplomática (España).

Jorge Cachinero



Director Corporativo de Innovación / d+i en LLORENTE & CUENCA, Profesor del IE Business School de Madrid, donde obtuvo su Executive MBA, y miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano. Es también miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge Cachinero ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos, Legal, Cumplimiento y Comunicación de Japan Tobacco International para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) y, anteriormente, fue Director de Asuntos Gubernamentales y Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario de su Consejo de Administración.

Fernando Carrillo



Embajador de Colombia ante el Reino de España desde noviembre de 2013. Ministro del Interior de la República de Colombia. (2012-2013). Abogado y socio economista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Realizó una Maestría en Leyes y Finanzas Públicas en la Universidad de Harvard y otra en Administración y políticas públicas en la escuela de Gobierno John F. Kennedy de la misma Universidad. Impulsó y lideró el proceso de la Séptima Papeleta, que dio origen a la actual Constitución Política de Colombia. En 1991 se desempeñó como Consejero Presidencial, Constituyente y Ministro de Justicia durante la administración de César Gaviria (1990-1994).

Hugh Elliott



Hugh Elliott was appointed Director of Communication at the Foreign and Commonwealth Office in 2013. He was previously Head of Government Relations at Anglo American plc, a diversified global mining company, where he worked for nearly seven years and was responsible for setting up the Government Relations function across the business. Prior to joining Anglo American, Hugh served in the UK Foreign and Commonwealth Office in a variety of roles in London and British Embassies overseas, including in Madrid, Buenos Aires and Paris. Hugh was Chairman of Canning House, the UK's centre for Latin America from 2009 to 2012.

Adolfo Corujo



Socio y Director General para España y Portugal de LLORENTE & CUENCA. Es experto en la gestión de la reputación a través de Internet. En sus quince años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y Latinoamérica. En el ámbito académico, imparte clases y ponencias acerca de Empresa 2.0, Marca Personal y Reputación Online en la Universidad Complutense y la Universidad Carlos III, entre otras universidades, y en escuelas de negocio. Executive-MBA por ESADE, Adolfo es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y DEA en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid

Pablo Abiad



Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA en Argentina. Abogado especializado en Derecho Penal (Universidad de Buenos Aires) y periodista (TEA), es experto en comunicación corporativa y asuntos públicos. Ha desarrollado estrategias corporativas para grandes compañías nacionales e internacionales. Trabajó por más de 15 años como periodista, en Clarín y otros medios argentinos y extranjeros, y es autor de tres libros.

LA NUEVA

Diplomacia





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

En el siglo XXI, la diplomacia ya no se desarrolla de forma exclusiva entre los Ministerios o las Embajadas de los países sino que, en paralelo, trabaja codo con codo con la sociedad civil que ha acabado convertida en la embajadora de los intereses de las naciones en el exterior.

Este cambio de paradigma ocurre en un entorno donde el gran reto para la diplomacia contemporánea es poner en valor el servicio que presta a su nación, a sus ciudadanos y a sus organizaciones empresariales, financieras y sociales.

Esta transformación en los roles y responsabilidades de la diplomacia del siglo XXI ocurre a la par que se acelera el ritmo de la revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que se han convertido en el centro de gravedad de la diplomacia, es decir, la proyección del poder y la influencia de las naciones, dentro del entorno digital. Es en este nuevo territorio donde los ciudadanos comparten y conversan sobre los asuntos de la actualidad que les afectan, entre ellos, la labor que desempeña el servicio exterior para la defensa de sus intereses y la satisfacción de sus expectativas, cada vez más crecientes, en un modelo de gobernanza que, a la fuerza, se transforma en mucho más inclusivo y participativo para todos.

“*La diplomacia del siglo XXI apuesta por un nuevo paradigma de liderazgo en las relaciones internacionales*”

Nye ha acuñado la idea de *soft power* y de *smart power*, mientras que Seib señala el impacto de los medios sociales en la *real-time diplomacy*, por citar a dos de los autores más reconocidos, que han escrito sobre este asunto de la nueva diplomacia. En cualquier caso, todas estas ideas tienen un denominador común: son nuevos tiempos para la gestión de la influencia de las naciones en el mundo.

En este marco de cambios UNO17 quiere contribuir y reflexionar sobre el papel innovador de la diplomacia, que requiere la modificación, la reconfiguración y la reprogramación de las actividades diplomáticas para pensar y ejecutar una estrategia acorde al nuevo entorno internacional.

Al mismo tiempo, este número plantea nuevas formas de organizar el servicio exterior, de establecer las relaciones exteriores con los ciudadanos y, en síntesis, de hacer diplomacia hoy y en el futuro.

Nuestro agradecimiento a todos los que han contribuido a este número, y, de manera destacada, al Profesor Juan Luis Manfredi por su especial implicación.

Esperamos que les guste.



LA **DIPLOMACIA** DE LA **economía** Y LA **comunicación**



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Henry Jon Temple, tercer vizconde Palmerston (1784-1865), y primer ministro británico en dos períodos de su vida, fue el político que desentrañó el contenido material de los verdaderos objetivos de ese *soft power* que es la diplomacia. Dijo: “La Gran Bretaña no tiene eternos aliados ni enemigos perpetuos, sólo intereses que son eternos y perpetuos”. Difícil localizar una guía tan pragmática del norte que debe marcar la política exterior de los Estados. Se trataría, en todo caso, de una política de geometría variable en la que no hay, de manera permanente y sostenida, otra cosa sino intereses de distinta naturaleza. Los valores quedan arrumbados.

Una de las actividades propias de la soberanía estatal –la política exterior– que no se descentraliza ni delega ni en los Estados compuestos en favor de entes infra estatales, ha experimentado una profunda transformación. A tal punto de que la diplomacia, instrumento esencial de la política exterior, se maneja como un concepto adjetivado reiteradamente: “nueva”. No podemos hablar de diplomacia a secas, sino hacerlo de una nueva diplomacia. ¿Y en qué consiste?: en la gestión colaborativa por parte de entidades diferentes al Gobierno, aunque bajo su dirección, de los intereses generales, preferentemente económicos, de las sociedades cuyo bienestar gestiona el Estado. Esta nueva diplomacia es, esencialmente, la ya de-

“ La nueva diplomacia ha dejado de ser representativa y convencional para convertirse en un instrumento de política real, endureciendo sus perfiles

nominada diplomacia económica a la que ha de añadirse la nueva diplomacia comunicacional.

Un ejemplo reciente de las nuevas maneras y procedimientos de la política exterior de los Estados se ha producido

con la peligrosa crisis de Ucrania y su enfrentamiento con Rusia. Ni por un momento se ha pasado por la mente de organizaciones como la OTAN, las Naciones Unidas o la propia Unión Europea, abordar el problema generado entre Kíev y Moscú desde el ejercicio de la fuerza, sino desde la tentativa constante de acuerdos diplomáticos que salvaran los enormes perjuicios –esencialmente económicos y concretamente energéticos– derivados de la práctica anexión de la península de Crimea a Rusia y de la inestabilidad en el Este ucraniano. Ejemplo típico de la nueva diplomacia: no parece relevante a estos efectos la situación de las comunidades rusas y ucranias y sus enfrentamientos, ni hay capacidad de disuasión para evitar que Putin reverdezca el sueño imperial ruso. La hay para salvaguardar los intereses energéticos de Europa y para ofertar a la opinión pública internacional, mediante técnicas de comunicación diplomática, la imagen que sobre el conflicto conviene se instale y que, en este caso, consistiría en la regresión de Moscú hacia peligrosas pautas de comportamiento internacional emparentadas con la extinta Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

“En esta nueva diplomacia el Estado se deja ayudar por la colaboración privada (fundamentalmente la empresarial) y por las actividades para-diplomáticas de las autonomías y los ayuntamientos

La nueva diplomacia ha dejado de ser representativa y convencional para convertirse en un instrumento de política real, endureciendo sus perfiles. En la construcción europea se está desarrollando con energía el Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE), dirigido de manera inmediata por el Alto Representante para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad. Se trata de una diplomacia común europea, servida por cientos de funcionarios públicos, procedentes del cuerpo propio de la Unión y de los cuerpos diplomáticos de los Estados miembros y que cuenta con casi ciento cincuenta delegaciones o embajadas con sus respectivos embajadores que sustituyen a los delegados de la Comisión y que han rebasado después del Tratado de Lisboa su carácter técnico-económico para realizar una actividad diplomática más integral en la que las materias económico-financieras e industriales siguen siendo, sin embargo, las más importantes.

En España Pedro Sánchez Pérez-Castejón, doctor en economía y profesor de Historia del Pensamiento Económico, diputado en el Congreso por el PSOE, ha dirigido el libro *“La nueva diplomacia económica española”* (Delta Publicaciones) que es, en esta materia, el texto de referencia, indispensable para conocer, desde la particularidad de España a la generalización de la comunidad de Estados, los perfiles de esa nueva política exterior al servicio de objetivos contemporáneos que ya no tienen nada que ver con riesgos bélicos sino con la gestión de intereses financieros, energéticos, industriales y tecnológicos.

El planteamiento de esta nueva diplomacia, en el guión bien trazado por el autor, el Gobierno asume un papel protagonista –sin olvidar su inserción en la política exterior de la Unión– pero se hace ayudar por la colaboración privada (fundamentalmente asumida por las grandes empresas que son agentes esenciales de la denominada “marca país”) y por las actividades *paradiplomáticas* de las comunidades autónomas y de los ayuntamientos más importantes.

Baste, a los efectos de este artículo, la remisión a la obra dirigida por Pedro Sánchez Pérez-Castejón que reúne todos los datos y precisiones para conocer a fondo la nueva arquitectura de la diplomacia española que no es diferente a la de otros países. Aunque, por el momento, está pendiente de una estructuración normativa que el actual Gobierno tiene en curso con el Proyecto de Ley del Servicio



Exterior, un texto que ha de procurar un gran consenso interinstitucional y encajar con las pautas de la Unión Europea. Aunque no sólo, porque España tiene ámbitos preferentes y privilegiados de intereses que no coinciden con los de la UE: los países latinoamericanos.

Pero los intereses económicos del Estado (es decir, de las empresas y de las Administraciones Públicas) en el exterior deben maridarse con la comunicación. La diplomacia hoy es crear, transformar, persuadir y conformar la reputación del Estado y cincelar la “marca país”. Volvemos a la vieja idea –pero no por vieja menos cierta– del relato comunicacional que ha de acompañar la historia de los Estados en su política exterior. Las embajadas habría que entenderlas ya como auténticas corresponsalías para la emisión de esos mensajes del relato del Estado, centros de comunicación bien conectados con los grupos de interés previamente definidos y, a la vez, órganos de recepción de informaciones funcionales.

Hemos de pasar de las agregadurías o consejerías de información de las embajadas –cuyo concepto ha de ser severamente revisado– a la configuración de auténticas células de emisión y recepción de información y, por supuesto, en eficaces maquinarias de gestión de la reputación internacional, aspecto lamentablemente abandonado, o al

“Hay que convertir las embajadas en auténticas corresponsalías para emisión y recepción de información y en auténticas también maquinarias de la gestión de la reputación internacional del Estado



menos no optimizado, no sólo por el Gobierno español, sino por otros de la Unión Europea.

La nueva diplomacia –económica y comunicacional– exige replanteamientos muy serios: ¿deben ser cuerpos funcionariales del Estado los que asuman la gestión de la diplomacia en los cargos de mayor responsabilidad? Por el contrario ¿ha de servirse la diplomacia de los políticos como con enorme frecuencia se produce en los Estados Unidos?, ¿qué características técnicas han de exigirse a los diplomáticos más allá del conocimiento de idiomas?, ¿bastan los generalistas de los diplomáticos o se requiere más formaciones especializadas? Todas estas preguntas, y algunas más, se plantean al hilo de la nueva diplomacia que es, en realidad, la emergencia de un nuevo poder del Estado que, en determinadas ocasiones, se mancomunada con el de otros para compartir esfuerzos en pro de objetivos que trascienden, en el ámbito fundamentalmente económico, los intereses de un país porque inciden en los de cada vez más extensas regiones del mundo.



APUESTA POR LA **diplomacia digital**



Alberto Antón

Embajador en Misión Especial para la Diplomacia Digital

La mayor transparencia y proximidad a los ciudadanos que se espera hoy de los gobiernos y que es consecuencia del creciente arraigo de los principios democráticos en nuestras sociedades, está poniendo de relieve la importancia de la función de comunicación. La revolución tecnológica que se ha producido en este campo con la aparición de Internet y de las nuevas herramientas digitales, particularmente de las redes sociales, está determinando la ineludible renovación de las pautas de funcionamiento de la Administración, buscando una mayor eficacia en la prestación del servicio público y una mejora de su reputación. Un fenómeno similar se está produciendo también en el ámbito de la diplomacia.

Internet y las TICs han convertido a los individuos en actores en el campo de las relaciones internacionales, en la medida en la que sus opiniones cuentan y pueden hacerlas llegar directamente a gobernantes, líderes de opinión, ministerios de asuntos exteriores y embajadas y consulados. La tradicional información unidireccional de los gobiernos está dejando paso a la comunicación, entendida como función bidireccional que incluye aspectos tales como: capacidad de escucha, voluntad de diálogo y fomento del mutuo conocimiento. La diplomacia que incorpora esta nueva forma de relacionarse con la ciudadanía y que lo

“ *El MAEC ha hecho una apuesta clara por la modernización y la incorporación de las nuevas tecnologías al ejercicio de la función diplomática* ”

hace mediante la utilización de las nuevas herramientas digitales es lo que conocemos como diplomacia en red o diplomacia digital.

¿Qué están haciendo el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) y los profesionales de la diplomacia en España para transitar desde

una diplomacia que podríamos denominar tradicional a la nueva diplomacia?

El MAEC ha hecho una apuesta clara por la modernización y la incorporación de las nuevas tecnologías al ejercicio de la función diplomática. En los últimos años, se ha procedido a una renovación de las páginas Web del Ministerio y de nuestras representaciones en el exterior y se han abierto cuentas en redes sociales tanto en la sede central como en numerosas embajadas y consulados, lo que permite establecer un contacto directo con la sociedad civil en los países en los que tenemos representación diplomática así como con las empresas españolas y miembros de la colonia española. Muchos diplomáticos tienen abiertos blogs en los que, de forma amena, comentan aspectos relacionados con la labor que realizan, así como sus experiencias personales en sus respectivos destinos.

Por otro lado, se está realizando un importante esfuerzo desde el Ministerio por implantar la cultura

de lo digital en nuestro Servicio Exterior. Se trata de un proceso gradual que comenzó hace dos años con el lanzamiento de un ejercicio denominado “Plan de Comunicación de las Representaciones de España en el Exterior”, en el que participan todas nuestras misiones diplomáticas, representaciones permanentes y oficinas consulares, y que tiene como principales objetivos: modernizar la función de comunicación, definiendo buenas prácticas y compartiéndolas en red; impartir cursos de formación sobre diplomacia en red a los miembros del Servicio Exterior; y hacer una profunda reflexión conjunta por parte de los diplomáticos sobre la mejor manera de transitar hacia el nuevo modelo de diplomacia digital, que se adapte a las particulares circunstancias de nuestro país y de nuestra administración entendiendo por tales las necesidades, medios, recursos, procedimientos y valores de la sociedad española.

Fruto de esa reflexión se van identificando una serie de retos a los que, de manera gradual pero decidida, se tendrá que hacer frente, en el transcurso de los próximos meses y años, desde la Administración, y desde el MAEC en particular, para conseguir el objetivo de mantener y acrecentar la presencia e influencia de nuestro país en el nuevo contexto internacional. Como aspectos más importantes se señalan los siguientes:

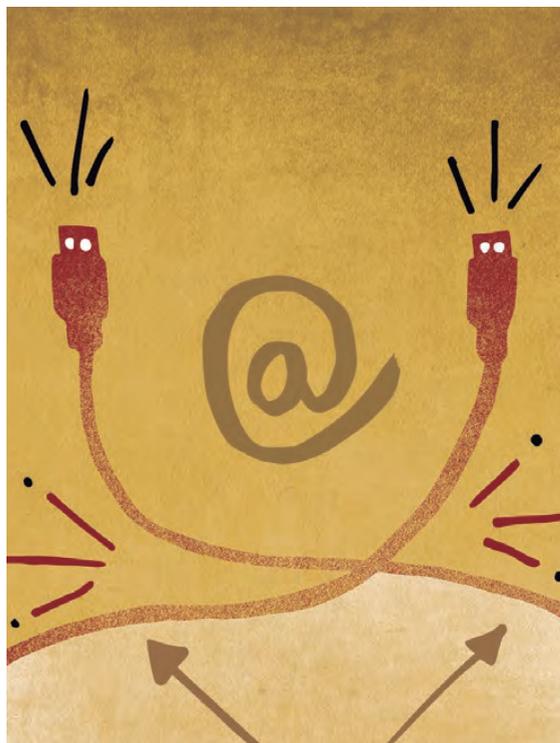
- Necesidad de identificar nuevos mecanismos de coordinación, procedimientos de trabajo y protocolos de actuación adaptados a la incorporación de las nuevas herramientas digitales a la labor del diplomático.
- Dotar de recursos humanos suficientes a las unidades encargadas de la gestión de las herramientas digitales.

- Sin perjuicio de que en los momentos de dificultad económica como el que vivimos se hace especialmente necesario sacar el máximo partido de los recursos disponibles, la nueva diplomacia en la era digital hace ineludible destinar fondos crecientes del presupuesto a la formación continua de los miembros del servicio exterior, incluyendo las nuevas competencias digitales, y a la renovación tecnológica que posibilite la plena implantación en el MAEC y en nuestras representaciones en el exterior del uso de las nuevas herramientas digitales, preservando la seguridad de las comunicaciones.
- Teniendo en cuenta que las redes sociales son sobre todo un motor de innovación y cambio, se impone asimismo la necesidad de implantar en el servicio exterior un sistema eficaz de gestión del conocimiento y del talento.

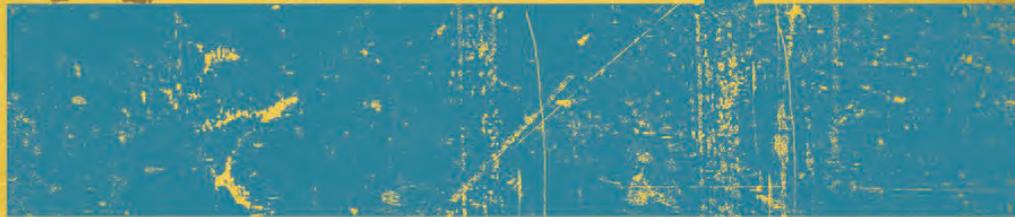


- Identificar mecanismos de colaboración con consultorías de comunicación, con think tanks, universidades y con otros actores de la diplomacia pública y mantener contactos con los actores internacionales más relevantes en materia de diplomacia digital para identificar buenas prácticas que puedan adaptarse a nuestro Servicio Exterior.
- Finalmente, sería de gran ayuda para conseguir los anteriores objetivos que en la estrategia de política exterior que debe aprobar el Gobierno en el marco de la ley de Acción Exterior y del Servicio Exterior, se reconozca expresamente la importancia creciente de la comunicación y de la diplomacia digital como instrumentos de la proyección internacional de nuestro país.

Los diplomáticos españoles somos conscientes de los cambios que se están produciendo en el ejercicio de la diplomacia. Sabemos también que aunque las funciones básicas de la labor de un diplomático: representar, informar y proteger siguen siendo las mismas, ha cambiado sin embargo la forma de desempeñarlas. No podemos desaprovechar los nuevos recursos y posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías para lo que se hace imprescindible promover las necesarias adaptaciones en nuestro Ministerio y en nuestras embajadas y consulados. Finalmente, debemos buscar la proximidad con la ciudadanía, garantizando así el mejor cumplimiento de nuestra función de servicio público y aprovechando el caudal de ideas y talento que circula por la red.



“ Sería de gran ayuda que en la estrategia de política exterior se reconozca la importancia creciente de la comunicación y de la diplomacia digital como instrumentos de proyección internacional de nuestro país



THE *NEW DIPLOMACY*

– A *Swedish view*



Cecilia Julin

Ambassador of Sweden to Spain and Andorra

Gone are the days when ambassadors dedicated their time to negotiating bilateral treaties, writing secret reports to capital and in general led a life far away from the public eye.

In those days discretion was the key word and the expression “silent diplomacy” was the best description of the trade.

Today nations are competing for attention. Governments have had to take an interest in the brand name of their country and consultants are making millions from measuring the value of countries’ reputations. Today we all follow international indexes according to various criteria and celebrate when our country is among the top five in innovation, culture, school results etc.

And it has become the job for most ambassadors to lead the promotion of his or her country’s image or “brand name” in the country where they are stationed. For Swedish ambassadors this means that we do not only dedicate ourselves to promoting Swedish exports or investments in Sweden. No, we are also a “communications bureau” for the country of Sweden. This means is that we do not only communicate with the government in the country where we are stationed. Of course, we still talk to our colleagues in the Foreign Ministry, in the Prime Minister’s office or in other ministries about Swedish points of view and try to win Spanish support for Swedish initiatives and ideas.

“*We are also a
“communications bureau”
for the country of Sweden*”

But we also have to try and win the hearts and minds of the general public and of important lobby groups, organizations, media and opinion makers.

This means trying to create an interest in Sweden, in its products and services, in its ideas and policies, in investing in Sweden, in studying in Sweden or to come and work and live in Sweden. What we want to do is create a positive image of our country, create an interest that makes people we want to reach start making a connection with Sweden.

In this endeavor digital diplomacy has become one of the most important instruments.

For the Swedish Foreign Service it was a fairly natural step into the social media. Sweden is a very “connected” country and with our tradition of openness and little hierarchy, the decision to let our Ambassadors and diplomats loose on blogs and Facebook was easy to take. To start with the embassies’ webpages where written in both Swedish and the language of the host country, while Facebook and blogs where primarily in Swedish and directed towards a Swedish public. The idea behind this was to use digital media to reach the Swedish public in order to explain to them and provide a view of the daily life of a Swedish embassy, to give the Swedish taxpayer a possibility to see more in depth what they were getting for their tax money.

“*Today all Swedish embassies or ambassadors are on Twitter*”

A great difference was also that through blogs and Facebook, for the first time, proper communication was possible. A person could write comments –critical or positive– or ask questions and the conversation would focus on what people were interested in, not only what the Ministry wanted to convey.

Today all Swedish embassies or ambassadors are on Twitter, our Facebook pages are in several languages, Instagram, Flickr and other digital instruments are used daily to communicate with the countries where we are stationed.

What is then the strategy for the digital communication of an embassy? The aim is to reach as many a possible that we feel are interested in Sweden, that are receptive for Swedish values and policies or that have the possibilities to help us spread our message. Most ambassadors use their Twitter to disseminate good news about Sweden, political decisions that may be of interest, information or articles that we feel are important to spread and sometimes more personal tidbits. From my point of view, I think it is important that although the Twitter account is an official one –I twitter in my function as the Swedish ambassador– it is important to have a personal touch to your communication. It’s important to be personal, but never private.

Part of the gain with the social media, is that you get instant feedback on what you say. We may not be able to convince everyone that follows us that our ideas or positions are the rights ones, but I think everyone respects the fact that you are open about them and are ready to engage in a dialogue on the issues. The fact that our diplomats are out there presenting their thoughts and Swedish policies is a testimony to our strong commitment to transparency and genuine openness to new ideas.



Initiating or participating in campaigns on Twitter, the so called “hash tag campaigns”, is one way of contributing to the international debate on issues of importance to Sweden. Hash tag campaigns may not solve the issues, but it provides a good opportunity to keep issues, which are in line with Swedish policies, on the agenda and in the public eye. Therefore campaigns like #UnitedforUkraine or #BringBackOurGirls are natural for a Swedish ambassador to engage in.

Finally it should be stressed, that social media, especially Twitter, is a fantastic tool for keeping oneself informed, to get instant news and to follow the “buzz” in the circles one is interested in. Social media has become one of the new diplomacy’s most important instruments and is here to stay.

DIPLOMACIA PARA **INTERNACIONALIZAR** LAS PYMES



Francisco Jesús López

Socio Director de PR Plannet

La aceleración del proceso de internacionalización de las empresas españolas durante los últimos años se ha notado muy especialmente en las pymes, cuyas exportaciones casi se duplicaron entre 2011 y 2013. Sin embargo, la internacionalización de las pymes españolas aún necesita un impulso mayor para ponerse al nivel de países como Alemania. Consciente de ello, el Gobierno español va a tratar de alcanzar este listón con el reciente *Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015*. En dicho Plan se activa el papel de la diplomacia como instrumento para “reforzar el apoyo a las empresas españolas en sus actividades en el exterior a través de las Misiones Diplomáticas”.

En el Anexo de dicho plan, dedicado a la participación del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, se alude al papel de las Misiones Diplomáticas en la internacionalización empresarial, citándose expresamente el apoyo “en todas sus actividades en el exterior, licitaciones, etc. informando, acompañando y haciendo las necesarias gestiones ante las autoridades de los países en los que están acreditados para favorecer las operaciones de las empresas españolas, así como estimular el interés de las empresas de esos países para invertir en España”. Y haciendo mención

“ *Desde el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación se está lanzando un mensaje claro de apoyo a la internacionalización de las pymes mediante la denominada diplomacia económica*”

expresa a las pymes continúa: “cabe destacar el apoyo a las medianas y pequeñas empresas, especialmente en aquellos lugares en los que no hay Oficina Económica y Comercial en la misma sede”.

Un ejemplo concreto de estas Misiones Diplomáticas aparece en el *Plan de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista*, aplicado específicamente a las pymes del sector turístico.

En este plan se insiste en la misma idea: “la red de embajadas y misiones diplomáticas en el exterior, en coordinación con las Consejerías de Turismo, colaborará en la difusión de estas nuevas actuaciones para promover la imagen de España como destino de compra para el turismo”.

Por otro lado, el Gobierno está llevando a cabo una nítida transformación de la diplomacia en un instrumento al servicio de la internacionalización empresarial, como queda reflejado en la *Ley de la Acción y del Servicio Exterior del Estado* (LASEE). Sin embargo, desde el análisis de este artículo es necesario señalar que esta ley no hace diferencia entre empresas de distintos tamaños, y en ningún punto se mencionan explícitamente a las pymes.

Desde el actual Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación se está lanzando un mensaje claro



“Las dos claves para la salida al exterior de las pymes son servir como proveedoras de las grandes empresas ya internacionalizadas, o aliarse con la competencia para compartir gastos

de apoyo a la internacionalización de las pymes mediante la denominada diplomacia económica. El propio ministro, José Manuel García-Margallo, en una visita reciente a la Zona Franca de Barcelona, ponía la representación diplomática de España al servicio de las pymes catalanas. Sin entrar en el obvio contenido político que excede la materia de este artículo, se trata de una declaración de intenciones que se viene manifestando en otras intervenciones de los responsables del ministerio.

Esta tendencia ya comenzó a vislumbrarse durante la XXII Cumbre Iberoamericana de 2012 en Cádiz. Uno de los acuerdos que se rubricaron fue la creación de una *Carta Iberoamericana de las Pymes*, como un primer paso para facilitar la instalación de pymes en otros países de la Comunidad Iberoamericana.

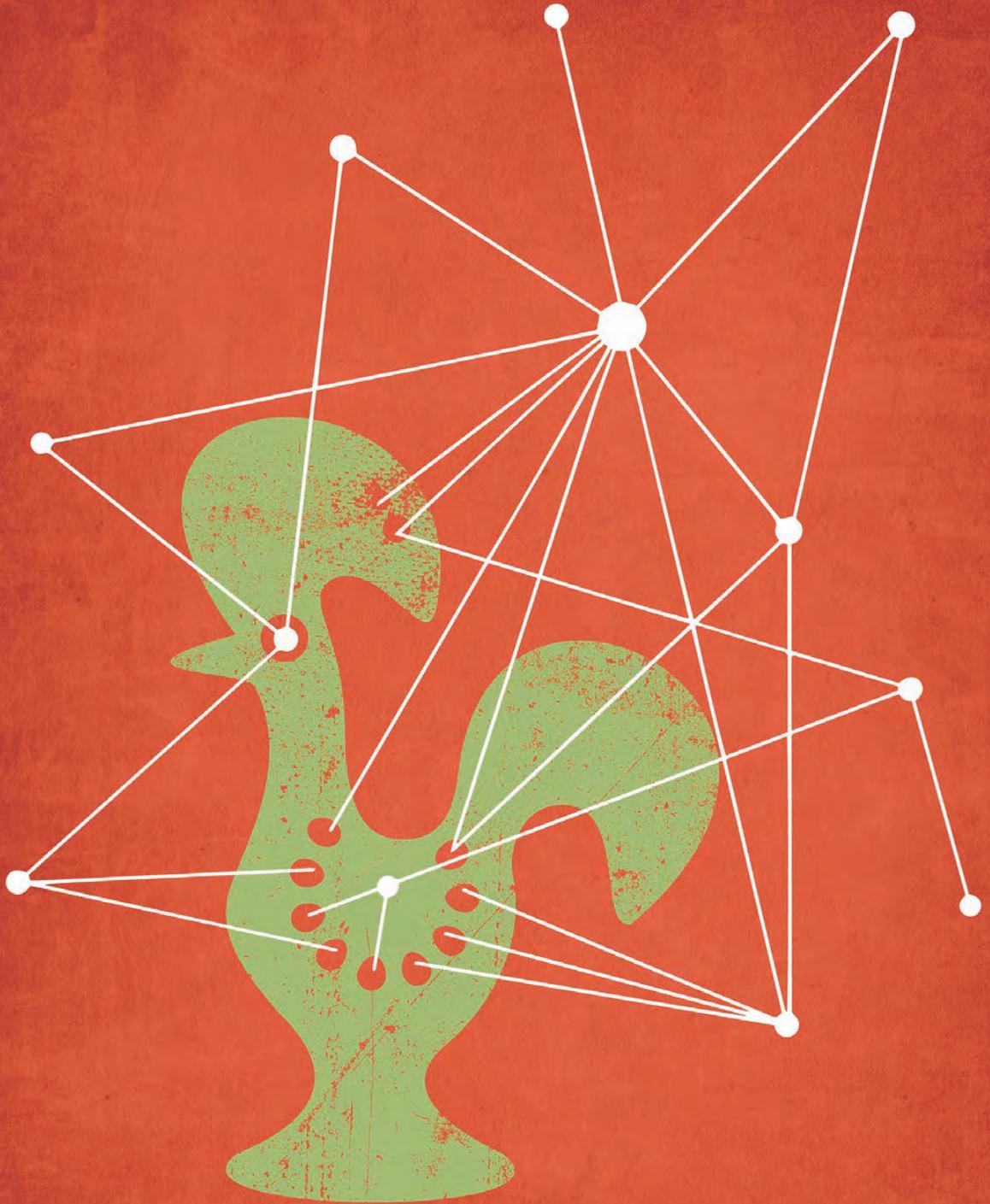
Meses más tarde, en la jornada “Sinergias entre la diplomacia económica española y la estrategia de Marca España” organizada en febrero de 2013 en la Universidad Camilo José Cela, la Subdirectora General de Diplomacia Económica, Pilar Serret, destacaba como una de las actividades que están desarrollando actualmente el “reforzamiento de la red exterior de apoyo a la internacionalización en colaboración con la Secretaría de Estado de Comercio”. Este punto mencionaba a las pymes como principales beneficiarias de dicha red, que suma en torno a 200 consulados y embajadas, y que cuenta con personal formado en comercio e inversiones.

La relevancia de la diplomacia para la internacionalización de las pymes quedó también patente con la inclusión de un Vocal del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación en el Consejo Estatal de la Pyme, creado el pasado 5 de diciembre de 2013.

Este mismo año, el vocal asesor del ministro García-Margallo, César Vacchiano, anunció en una ponencia en la Casa Mediterráneo en Elche el pasado 11 de marzo que las pymes tendrán una proyección exterior a través de las acciones que el sector privado llevará a cabo a través de la Marca España. También lanzó dos claves para la salida al exterior de las pymes con garantías de éxito: por un lado, suministrando sus productos y servicios a las grandes empresas españolas ya internacionalizadas, y por otro, establecer alianzas con otras empresas competidoras para alcanzar un mayor tamaño y compartir los costes de su salida al exterior.

Como hito más reciente, en el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos, aún en fase de negociación, también se está teniendo muy en cuenta la importancia de las pymes. De hecho la última ronda de negociaciones, celebrada el pasado mes de marzo, concluyó con un documento centrado en las pequeñas empresas, analizando cómo éstas podrían beneficiarse del acuerdo.

Con este acentuado enfoque económico, la diplomacia pública vuelve a sus orígenes ancestrales como facilitadora de los intercambios comerciales. Con ello no sólo se consigue apoyar a las pymes en su internacionalización, sino también culminar un lento y discontinuo proceso de modernización de la diplomacia que se había iniciado en los primeros gobiernos de Felipe González.



DIPLOMACIA – INOVAR^A

VELHA *Rede Social*



Fernando d'Oliveira Neves

Embaixador português

Quando era Secretário-Geral da ONU, U Thant dizia que quem lá trabalhava, ao fim do dia, ou estava completamente confuso, ou mal informado. Quem tiver experiência das nações Unidas sabe que assim é. Naquela rede social, física e não virtual, durante todo o dia e muitas noites, pelo “Delegates Lounge” e os corredores e ante câmaras das salas de reuniões, diplomatas, políticos, jornalistas, trocam informações, divulgam notícias, tecem intrigas, adiantam análises e previsões que servem os propósitos dos seus países, alvitram saídas e compromisso para os desafios e ameaças que pairam pelo ar.

Diplomacia é um termo ambíguo. Usa-se muitas vezes para designar a política internacional, a política externa ou até para designar atitudes comportamentais, como a cortesia ou a habilidade – na versão mais amável.

O que aqui nos ocupa é a diplomacia como instrumento da política externa dos Estados, como o conjunto de meios e actividades específicas que o Estado consagra ao serviço da política externa, e a capacidade de a ir adaptando à evolução dos tempos.

“ *As redes sociais são um instrumento ideal para a promoção da especificidade histórica, cultural, geográfica, económica de cada país* ”

Desde que as longas e reflectidas cartas manuscritas que os embaixadores enviavam aos seus soberanos foram ultrapassadas pelo telegrama e depois, numa aceleração estonteante, pelo telex, fax e correio electrónico, enquanto por seu lado, o vapor, o combóio e o avião tornaram mais fáceis e rápidas as

deslocações físicas, foram-se alterando os métodos da actividade diplomática, ao ponto de a sua morte ter sido repetida vezes anunciada. Mas não se alterou a essência da diplomacia, que se adaptou realidade e se manteve como meio privilegiado das relações entre Estados.

O desafio que agora se coloca à diplomacia, resultante de uma conjugação de alterações comportamentais e de uma revolução tecnológica com um ritmo estonteante que se alimentam uma à outra, poderá ser porém mais profundo. Vários factores contribuem para esta situação: o reconhecimento de ameaças –clima, terrorismo, etc.– que ultrapassam fronteiras e não têm soluções nacionais; a consciência de que a segurança mundial depende de um equilíbrio global e de uma eficaz governança internacional; a resultante dessacralização do Estado; a livre circulação do capital que ilude a regulação das instituições; a criação das redes sociais com um alcance planetário; a afirmação, através delas, de uma cultura popular tendencialmente universal; a criação entre os parceiros dessas redes de

“A crer nos dados disponíveis, é reduzida a participação em língua portuguesa de entidades oficiais em redes

laços de afinidade e afectividade com elementos de outros países e culturas, eventualmente mais próximos do que com os vizinhos da mesma rua.

Tudo isto coloca novos riscos ao conferir poderes acrescidos a actores não estatais ou não institucionais da cena internacional que as instâncias de poder não conseguem controlar ou regular. Bem assim abre campo à rápida propagação de fenómenos populistas que escapam ao escrutínio da legalidade, potenciando actividades ilícitas e mesmo terroristas. São novos desafios a que os Estados e organizações internacionais terão de saber responder pela via diplomática tradicional.

No campo da diplomacia pública, que ganhou nova relevância com a estruturação da sociedade em rede e alargou a todos os cidadãos a possibilidade de terem uma voz activa na formação da opinião pública, as redes sociais vêm criar novas e aliantes oportunidades e instrumentos à diplomacia.

Poderá parecer paradoxal, mas num mundo em que tudo se globalizou, e se desenvolve uma cultura planetária do quotidiano, assume crescente atracção a diversidade das identidades nacionais. As redes sociais são um instrumento ideal para a promoção da especificidade histórica, cultural, geográfica, económica de cada país, bem como para a divulgação das suas características, e para projectar uma imagem diferenciada de qualidade que se repercute favoravelmente no meio altamente concorrencial do comércio, do turismo e da atracção de investimento.

A crer nos dados disponíveis, é reduzida a participação em língua portuguesa de entidades oficiais em redes como o Twitter. É um indicador que leva a pensar que haverá muito a fazer da nossa parte nesse domínio, embora esta acção possa ser feita em diversas línguas. Alguns países estabeleceram já estratégias próprias para a actuação da sua diplomacia promoção nesta área. Há um planeamento e investimento que a diplomacia portuguesa tem de fazer, quer através dos serviços centrais, para atingir uma audiência mundial, quer nas embaixadas, para, com o conhecimento das idiossincrasias próprias de cada país onde estão acreditadas, darem a conhecer à opinião pública local a nossa história, mas também a nossa contemporaneidade no plano da política interna e externa, da economia e da cultura.

A diplomacia manterá a sua natureza e tradição em áreas como a negociação, que exige um terreno próprio e reservado. O seu âmbito alargou-se porém. Temos que saber utilizar esta nova “diplomacia em tempo real”.



LA **DIPLOMACIA** COMO **actividad profesional** EN EL SIGLO XXI



Fernando Petrella

Embajador de Argentina

Vamos a referirnos a la Diplomacia al día de hoy y a su utilidad a la luz del contexto actual. Recurramos a una definición ya que resulta siempre útil para entender y encuadrar la cuestión. La diplomacia consiste en: “Las acciones que llevan a cabo los Estados para que las relaciones entre ellos no se instrumenten principalmente a través de las presiones, de la amenaza del uso o del uso de la fuerza”. Esta es una definición de corte más bien “realista”. Supone que el sistema internacional, de no existir el “instrumento” diplomático, sería una suerte de “selva” donde siempre e irremediablemente el más fuerte se impondría sobre el más débil. Por el contrario, un “idealista” diría que: “La diplomacia es la manera de conducir los asuntos exteriores por medios pacíficos, principalmente la negociación, el consenso y el compromiso”. Esta visión rechaza el uso de “presiones” y sostiene que en una negociación, irrelevantemente de la dimensión de los actores, todos deben “ganar” algo. El hecho de obtener una parte de la “torta” en discusión es central para los idealistas porque es ese el factor que garantizara la sustentabilidad de cualquier acuerdo diplomático entre países.

Para los idealistas, cuya manera de ver las cosas es en mi opinión la más aceptada hoy, de no existir esas ventajas recíprocas, la parte perdidosa, tarde o temprano, empezaría a generar dificultades que impregnarían el sistema regional o internacional,

“*Lo más relevante hoy es la complejidad de la diplomacia en razón de la multiplicidad de actores*”

renovando la incertidumbre y la inestabilidad. Dichas circunstancias son muy negativas porque no permiten construir las relaciones de amistad y cooperación que son esenciales para la paz de conformidad con los

mandatos contenidos tanto en la Carta de la OEA como en la Carta de la UN. Estos serían, además, los escenarios menos propicios para la diplomacia atento que, remontar un acuerdo “no equitativo” es muy difícil, requiere tiempo, a veces cambios fundamentales en la “ecuación de poder” entre los actores y todo ello implica tensiones que ponen de lado al diálogo dando lugar a “gesticulaciones” políticas estériles. Hay tantos ejemplos de esto último que creo innecesario hacer mención de los mismos.

Sin perjuicio de lo anterior, lo más relevante hoy es la complejidad de la diplomacia en razón de la multiplicidad de actores que, además de los entes soberanos como son los Estados, incluye a los actores no estatales con personería internacional como los Organismos Internacionales (UN, OEA, FONDO, BANCO, OMC, etc.), a los actores no estatales legales, como las grandes empresas multinacionales y las ONG (Greenpeace, entre otras) y, finalmente, a los actores no estatales ilegales, como el narcotráfico y el terrorismo cuya gravitación se manifiesta en casi todas las actividades relacionadas con lo que acontece allende las fronteras.



“El diplomático de hoy debe estar siempre bien informado de lo que sucede en el país ante el que está acreditado, en el propio y en el “vecindario”

Este conjunto de factores, aparentemente indefinibles en su conjunto, ha dado lugar a que la diplomacia actual buscase nuevas maneras de encasillar y concentrar los fenómenos que vienen sucediendo en el mundo para facilitar su “manejo” de manera no traumática y dentro de las reglas existentes y reconocidas. Hablamos de la “gobernanza global” que me permitiría describir de la siguiente manera: “Concepto que conjuga a los esfuerzos/acciones diplomáticas entre actores estatales y no estatales del sistema internacional con el objetivo de lograr soluciones a temas cruciales mediante la negociación, el consenso y el compromiso. Este concepto, por su naturaleza (gobernanza), excluye la coerción, el uso unilateral de la fuerza y descansa firmemente en el derecho internacional y en las instituciones internacionales. La gobernanza global no requiere “uniformidad”, pero exige un mínimo común denominador aceptado y practicado (ambas cosas se parecen pero son sustancialmente distintas) en cuestiones atinentes a derechos humanos y libertades fundamentales por parte de los actores más poderosos del sistema” (Ver Paper presentado en encuentro del Council on Foreign Relations (NY), Comexico y Fundación Getulio Vargas, Ciudad de México, noviembre 22/26 de noviembre 2013).

El nuevo universo al que la gobernanza global aspira a orientar (“harness”?), es el que plantea la necesidad de un *aggiornamento* del método diplomático. Los actores no estatales –legales e ilegales–, su incidencia en las decisiones de los gobiernos, la instantaneidad de las comunicaciones y de la información, la dispersión de las agencias

de los gobiernos con “vocación” hacia el exterior, la frecuencia de la “Summit diplomacy”, así como el irreversible deterioro de la confidencialidad a manos de la tecnología, son todos factores que irrumpen en esta reciente realidad. Pero nada de ello necesariamente implica menos diplomacia o menos especialización. (Pretender que la “Summit diplomacy” sustituye a la diplomacia y a los diplomáticos es equivalente a decir que la Summit Diplomacy torna innecesarios a los economistas porque los Presidentes también hablan de economía). Mucho menos, la obsolescencia automática del conjunto de reglas consuetudinarias y de Convenciones Internacionales multilaterales o bilaterales que regulan los mecanismos del día a día en la diplomacia. Todo lo contrario, sería un serio error pensar que, las comunicaciones periodísticas al instante, los funcionarios improvisados o la dispersión de las expresiones estatales (Cada agencia con su propia agenda) ayudarán a mejorar el ambiente internacional y optimizarán los vínculos entre países.

Naturalmente que no se debe ignorar dicha realidad ya que esta tiene una dinámica que no se controla solamente con normas ordenadoras. De allí que el diplomático de hoy debe asumir todas esas circunstancias y estar siempre insustituiblemente bien informado, sobre todo lucido e interiorizado de lo que sucede, no solo en el país ante el que está acreditado, sino también de lo que sucede en el propio así como en el “vecindario”. Ese conocimiento le permitirá centralizar y coordinar el flujo de intereses, atender a los factores locales que inciden sobre los requerimientos políticos, culturales y comerciales que son la amalgama que fortalece toda relación seria y estable entre países. Solo un Embajador profesional e idóneo puede interiorizarse inteligentemente de lo que acontece en las comisiones del Parlamento local y otras agencias gubernamentales, donde se deciden medidas administrativas que pueden implicar un importante beneficio o una pérdida momentánea. Esas cosas, así como el contacto cotidiano con la prensa y el medio local, no se logra desde un escritorio a

muchos kilómetros de distancia. Se logra con la presencia cotidiana, con el contacto serio y con las cualidades personales y sociales adecuadas y, en especial, con la colaboración e iniciativa del cónyuge, casi siempre factor determinante del éxito o fracaso de una gestión diplomática.

Por todo esto sostener que el mundo “achicó” en razón de las comunicaciones y facilidades en los contactos, sería otro error. El mundo no se hizo más pequeño. En realidad, para la actividad diplomática, el mundo se “agrandó” considerablemente en lo que va del siglo XXI. No solo porque hay muchos más países soberanos, también hay más organismos, más actores y consecuentemente, todavía más complejas relaciones e interrelaciones.

El punto entonces es determinar si las definiciones sobre la diplomacia que hemos visto al principio han caído en desuso y si la profesión, como tal, ya no resulta tan necesaria. Mi conclusión es que frente a un mundo cada vez más complejo e interconectado, con riesgos en materia de seguridad aún más palpables que durante la guerra fría y con carencias sociales inmensas a la vista de todos que no respetan fronteras ni continentes, profesionales exigentemente formados en el respeto a la paz, a la no intervención, al no uso de la fuerza, y sobre todo a la solución pacífica de las controversias internacionales, serán cada vez más necesarios. La visión acerca de la actividad diplomática que ofrecen tanto los “realistas” como los “idealistas” mantiene su vigencia aunque en un contexto diverso y más exigente.

En conclusión, me parece que, con la adecuada adaptación a estas realidades, la profesión diplomática no corre riesgos.



**“ Para la actividad diplomática,
el mundo se agrandó en lo que va
del siglo XXI**

LA **DIPLOMACIA** TELEFÓNICA DE LA **Casa Blanca**



Pedro Rodríguez

Columnista de Política Internacional y analista para diferentes medios

El primer ocupante de la Casa Blanca que descolgó un teléfono –Rutherford B. Hayes, el 29 de junio de 1877– solamente podía hablar con el vecino Departamento del Tesoro. No existían ni operadoras ni centralitas y el sonido era pésimo pero el entonces presidente de Estados Unidos no dudó en calificar a ese nuevo ingenio como algo “maravilloso”. Más de un siglo después, esa misma tecnología actualizada a la era digital se ha convertido en una herramienta imprescindible para ejercer la llamada diplomacia telefónica de la Casa Blanca.

En la tarde del 1 de marzo de este año, el presidente Obama alcanzó una llamada plusmarca telefónica al invertir 90 minutos¹ en una tensa conversación con Vladimir Putin antes de materializarse la anexión rusa de Crimea. A lo largo de lo que se considera como la crisis más complicada desde el final de la Guerra Fría, la Casa Blanca y el Kremlin han conectado en media docena de ocasiones, dentro de un maratón telefónico motivado por Ucrania que se ha extendido con diferentes frecuencias a los máximos responsables políticos

“El teléfono, una tecnología del siglo XIX, tiende a convertirse en la herramienta más utilizada por los presidentes de Estados Unidos durante crisis internacionales

de Alemania, Gran Bretaña, Francia, China, Canadá, Estonia, Italia, Japón, Kazajistán, Letonia, Chipre, Polonia y España. En todo este proceso, no ha pasado desapercibido que precisamente en la era de Internet, el teléfono resulte todavía una herramienta imprescindible para el manejo de crisis internacionales.

La justificación más pragmática para esta prevalencia de un sistema de comunicación originario del siglo XIX es que no todos los países disponen de sofisticadas alternativas audiovisuales como el SVTC (Secure Video TeleConference). Junto a la casi universalidad del teléfono, su uso diplomático se justifica también por las ventajas asociadas a la voz humana. Tal y como ha explicado un antiguo alto cargo de la Casa Blanca², la conversación telefónica “es inmediata, relativamente fácil de conectar y asegurar, y al mismo tiempo es muy personal”. De hecho, para aumentar esa deseada sensación de acercamiento se suele evitar el uso de altavoces.

¹ The White House, “Readout of President Obama’s Call with President Putin”. 1 de marzo 2014- <<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/03/01/readout-president-obama-s-call-president-putin>>[Consultado a 15-5-2014].

² Oliver Knox, “How a presidential phone call gets made”. Yahoo News. 17 de marzo 2014. <<http://news.yahoo.com/how-the-president-makes-a-phone-call-212133128.html>>[Consultado a 17-5-2014].



“*Antes de llegar al ceremonial Please hold for the President, la Casa Blanca realiza toda clase de preparativos al margen de la mitología del teléfono rojo inventada por Hollywood en la Guerra Fría*”

Sin necesidad incluso de traducción, habría ocasiones en las que el sonido directo facilita el enorme reto de comunicarse con efectividad en cuestiones esenciales, avanzar detalles en delicadas negociaciones y forjar vínculos más allá de distancias geográficas y diferencias culturales. Aunque también existan límites a la hora de suplir las carencias individuales que cada presidente pueda tener en cuestiones intangibles de empatía, liderazgo y persuasión.

En la Casa Blanca, todos estos ejercicios de diplomacia telefónica están coreografiados hasta el mínimo detalle. Antes de llamar, el presidente recibe un dossier elaborado por el Consejo de Seguridad Nacional que incluye una semblanza confidencial del interlocutor y un elaborado resumen de la agenda bilateral. En casos como el de China, una de estas llamadas obliga a empezar por reiterar de forma sumaria toda la política oficial de Estados Unidos hacia Pekín.

Las conversaciones suelen realizarse con la asistencia de un equipo de traductores y ayudantes. El ceremonial incluye una especie de cuenta atrás y la famosa frase de introducción: *Please hold for the President*. Con todo, pese al empeño por mantener siempre un tono educado y distendido, algunas veces la conversación puede degenerar en lo que diplomáticamente se conoce como un “franco y cándido” intercambio de puntos de vista.

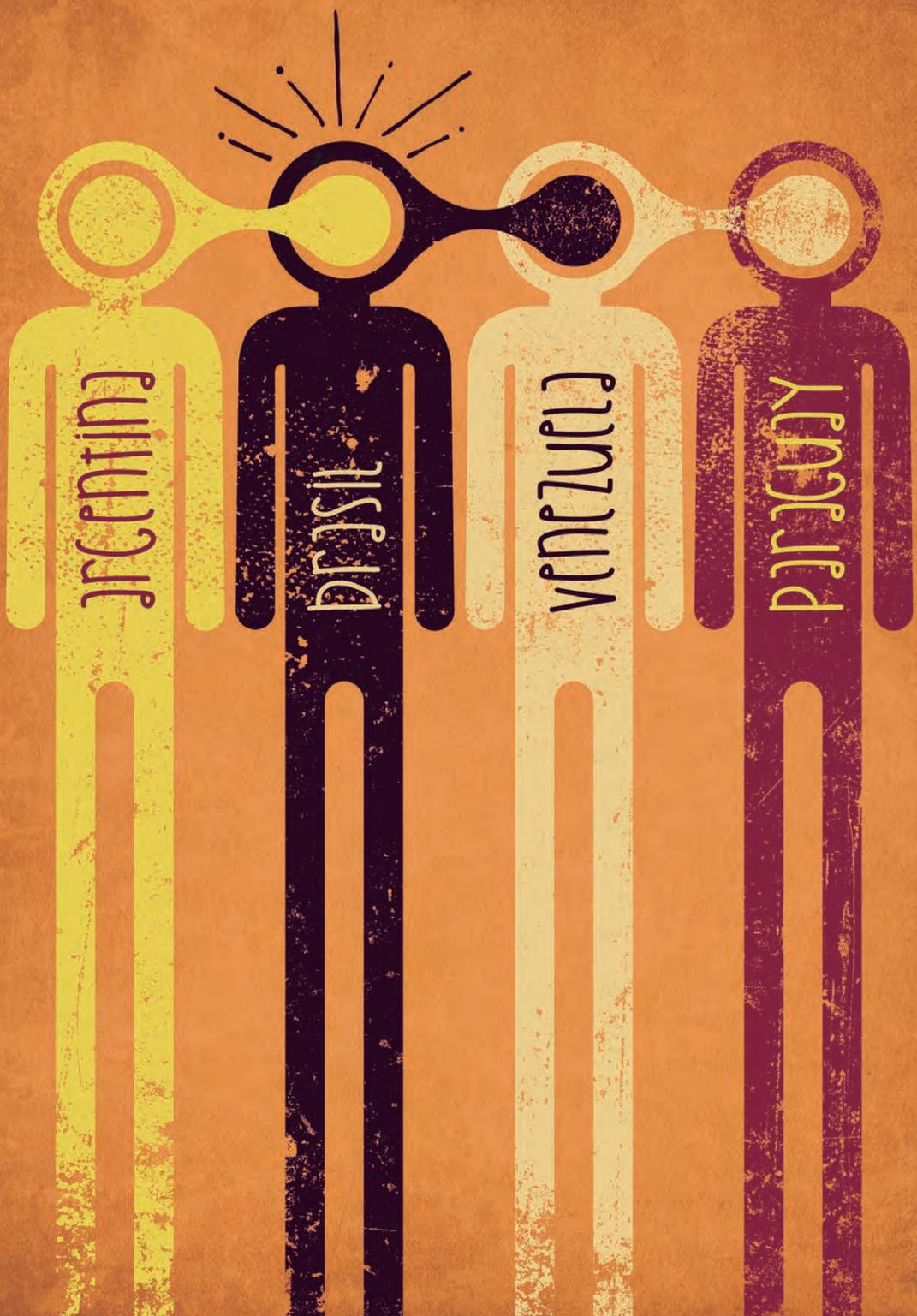
Desde el escándalo Watergate no se graban estas conversaciones, pero para consumo interno se elabora una transcripción informal. Por ejemplo, en el libro publicado por Bob Woodward³ en 2004 aparecen detalles de algunas deliberaciones sobre el uso de la fuerza contra Irak mantenidas por el presidente George W. Bush y el presidente del Gobierno español, José María Aznar. Sin embargo, con diferencia, la conversación telefónica más trascendental de la Casa Blanca con Moncloa habría sido la apremiante advertencia financiera planteada por Obama a Zapatero en la primavera de 2010.

Herbert Hoover fue el primer ocupante de la Casa Blanca en tener un teléfono sobre su escritorio en el despacho oval. En la actualidad, el aparato en cuestión suele estar guardado en un cajón del lado izquierdo del histórico Resolute desk. Y, por supuesto, no es de color rojo. Esa peliculara *hotline* es una invención de Hollywood⁴ basada en la conexión con ayuda de teletipos encriptados que se estableció entre el Pentágono y el Kremlin tras los graves problemas de comunicación directa sufridos durante la crisis de los misiles cubanos.

Desde el 1 de enero del año 2008, se utiliza un nuevo sistema de fibra óptica que permite un intercambio confidencial de correos electrónicos entre ordenadores especiales. Su correcto funcionamiento se comprueba cada hora durante todos los días del año. En tiempos un poco más distendidos, el presidente Obama llegó a permitirse en 2010 la broma de que Twitter algún día podría convertirse en la nueva conexión directa entre Moscú y Washington.

³ Bob Woodward, *Plan of Attack*, New York, Simon & Schuster, 2004, pp. 241, 382, 403.

⁴ Tom Clavin, “There Never Was Such a Thing as a Red Phone in the White House”. *Smithsonian.com*. 19 junio 2013. <<http://www.smithsonianmag.com/history/there-never-was-such-a-thing-as-a-red-phone-in-the-white-house-1129598/?no-ist>> [Consultado a 19-5-2014].



ARGENTINA

BRASIL

VENEZUELA

ECUADOR

A **RESPONSABILIDADE** REGIONAL DA **Diplomacia** BRASILEIRA



Regis Arslanian

Embaixador do Brasil

O Brasil possui a maior economia, a maior população e seu território faz fronteira com dez dos doze países da América do Sul. Sua situação geográfica lhe impõe uma responsabilidade e um engajamento regional diante da globalização. Os manuais do Itamaraty nunca preconizaram nossa liderança no continente, uma vez que ela não se impõe. Ela é exercida como consequência natural da dimensão física e do peso econômico do país.

A capacidade de influenciar é importante para que o Brasil possa conformar um continente politicamente estável, economicamente próspero e socialmente mais justo e pacífico. Será inviável almejar um Brasil desenvolvido em meio a uma vizinhança em penúria. Para a diplomacia brasileira, a integração é o único caminho para lograr o desenvolvimento regional, que proporcione bem-estar e prosperidade aos povos sul-americanos. É impossível conceber o convívio entre países de um mesmo continente, fazendo uso de seus recursos naturais e geográficos, construindo suas infraestruturas viárias, hidroviárias e energéticas, de forma autônoma ou isolada.

Para impulsionar esse esforço de integração, o grande desafio da diplomacia é compreender e

“ Os manuais do Itamaraty nunca preconizaram nossa liderança no continente, uma vez que ela não se impõe. Ela é exercida como consequência natural da dimensão física e do peso econômico do país

respeitar a diversidade política e econômica do continente, ainda que, nem sempre, concordemos com essas diferenças. Esta tem sido para a política externa do Brasil condição inerente à nossa capacidade de influenciar. Esta é provavelmente a missão mais árdua e complexa que o Brasil tem para assegurar uma convivência harmoniosa e preponderante com seus vizinhos.

O Brasil nem sempre tem conseguido aglutinar as políticas dos países vizinhos. Dentre outros fatores, a crise financeira de 2008, que parecia de início uma mera turbulência de efeitos passageiros, acabou, nesses últimos anos, absorvendo boa parte das energias e dos recursos para fins internos do país, em detrimento de uma política externa mais atuante e protagonista, capaz de melhor lidar com as carências e os reveses sofridos por alguns dos importantes países vizinhos.

Não é por acaso que o Brasil mostrou-se, nos últimos anos, pouco atuante perante as adversidades enfrentadas no continente. São exemplos mais recentes a suspensão do Paraguai das deliberações do Mercosul; a crise política e econômica na Venezuela; as barreiras comerciais e a crise cambial da Argentina; e o episódio da fuga ao Brasil do asilado Senador boliviano Roger Molina.

“O grande desafio da diplomacia é compreender e respeitar a diversidade política e econômica do continente, ainda que, nem sempre, concordemos com essas diferenças

Recentemente, porém, demos uma guinada na nossa atuação diplomática, ao buscar impulsionar os países vizinhos em um esforço de maior integração comercial à economia global e suas cadeias de produção diante da inexorável dinâmica nas relações internacionais em termos de produtividade e competitividade.

O comércio é, de fato, o maior fator de aglutinação econômica, social e cultural na relação entre países. Constitui a pedra angular de um projeto real de integração. O grande exemplo da História recente é a criação, em 1951, da União Europeia, através da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço - CECA.

A retomada do processo negociador de um acordo de livre comércio entre o Mercosul e a União Europeia é exemplo dessa guinada. Predomina a convicção de que um acordo de comércio que estabeleça a maior área de livre comércio do mundo conferirá maior estatura e projeção ao Mercosul e aos desígnios do Brasil para a integração na América do Sul. A determinação do Brasil em levar adiante o processo negociador nos levou, pela primeira vez no Mercosul, a ameaçar com uma negociação em ritmos de liberalização diferenciados, caso a Argentina continuasse recorrendo a justificativas dilatórias.

Além disso, diante da defasagem competitiva que vive a economia produtiva do Brasil, prevaleceu a percepção, inspirada sobretudo pelos meios empresariais, de que a negociação de acordos comerciais deveria ser mais abrangente, focada em uma dimensão estratégica para o comércio, que permita um maior engajamento nas cadeias de produção global, mediante o resgate da competitividade de nossos produtos, em particular dos manufaturados, no mercado internacional.

Acredito que deveríamos, nesse sentido, fomentar uma negociação de espectro mais amplo e não nos ater ao modelo clássico de acesso a mercados. Ao fazermos no Mercosul concessões no âmbito regulatório, estaremos amoldando e integrando nossas economias e práticas de mercado a padrões normativos e regulatórios comuns, abrindo espaço para a maior inserção conjunta da América do Sul na produção industrial e no desenvolvimento tecnológico mundial.

O objetivo do Brasil é fortalecer o Mercosul como projeto de integração para, no futuro, expandi-lo regionalmente, não como um empreendimento apenas do Cone Sul, mas como instrumento de união da América do Sul. A UNASUL constituiu-se como foro de diálogo político na América do Sul pela dificuldade circunstancial, nos anos 90, de se promover a expansão comercial regional através do Mercosul. A verdadeira integração da América do Sul só será possível quando se puder concretizar uma união aduaneira em toda a região. E essa responsabilidade recai, sobretudo, no Brasil.

Diplomáticas LLEGAR A LA WEB 3.0?



Rose M. Likins

Embajadora Estadounidense en situación de retiro

Durante siglos, las relaciones entre naciones eran dominadas por gobiernos y autoridades nacionales (y en algunos casos particulares empresas de envergadura nacional). Los diplomáticos encargados de realizar estas responsabilidades elaboraron prácticas y un idioma propios de esta esfera que funcionan bastante bien. Incluyen por ejemplo las notas diplomáticas, la valija diplomática, el agreement del país receptor para nuevos embajadores y los privilegios e inmunidades necesarias para la conducción de temas a veces delicados. Además, los diplomáticos de todos los países comparten experiencias comunes –la incertidumbre de llevar su familia a lugares desconocidos, la amenaza del terrorismo, los desafíos de conquistar nuevos idiomas– que les unen y crean un ambiente familiar que facilita la comunicación oficial y las relaciones personales que duran décadas de vida profesional.

En las últimas tres décadas esta situación cambió mucho, particularmente en la última. El cambio más drástico y más importante es la participación de muchos nuevos actores en las relaciones entre países y pueblos. En parte, este fenómeno se debe a la maduración de sistemas democráticos en los cuales los ciudadanos influyen más en la elaboración de políticas nacionales y participan personalmente en acciones humanitarias que dejan huella

“*El beneficio es una comunicación más auténtica y la habilidad de introducir más personalidad a audiencias nuevas*”

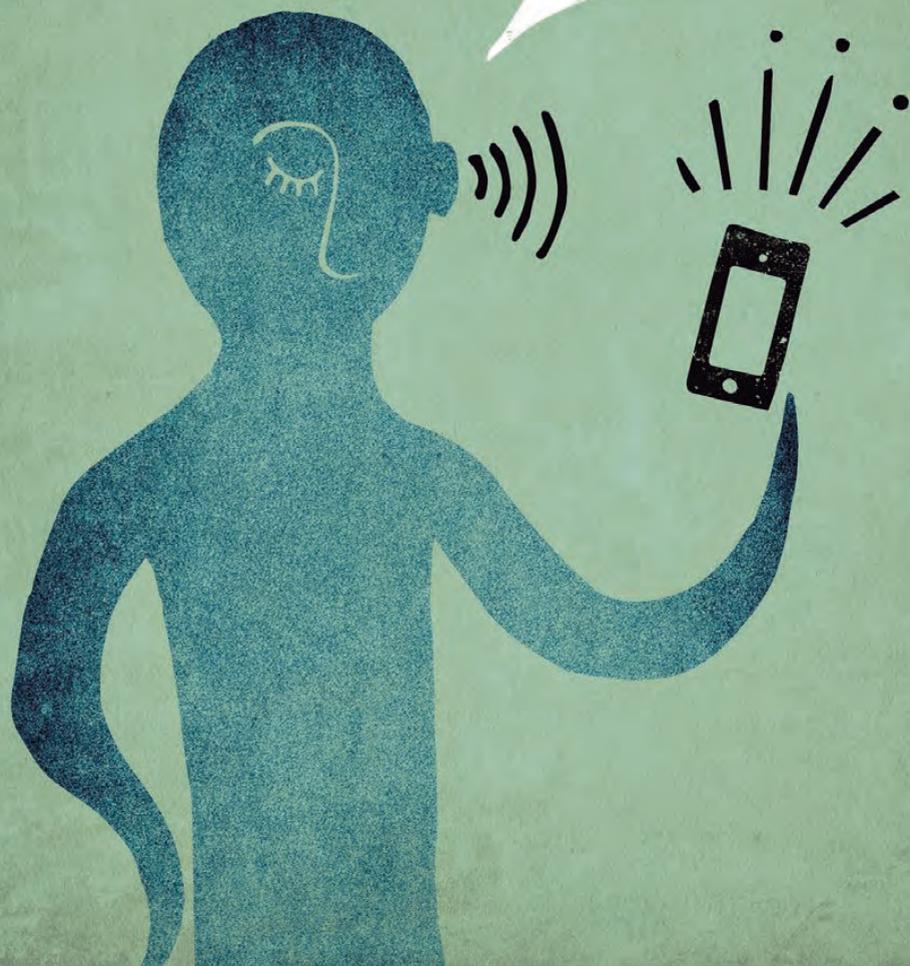
en sus ideas sobre el papel de su país en el mundo. El otro elemento decisivo ha sido la difusión de más información por internet y el uso de varios foros para opinar y, crecientemente, para sugerir acciones y colaborar en solucionar problemas. El ejemplo más reciente es el rechazo mundial por medios

sociales al secuestro de niñas en Nigeria por el grupo terrorista Boko Haram que motivó a varios gobiernos a mandar asesores a suplementar los esfuerzos del gobierno nacional.

Los cambios mencionados anteriormente presentan para las cancillerías desafíos y oportunidades. Los desafíos incluyen escuchar e incluir más opiniones de fuentes no tradicionales en el proceso de formación de políticas nacionales pero también en proveer información confiable y relevante a estas nuevas audiencias. Canalizar productivamente nuevas ideas, información y ofertas de colaboración puede ser difícil para instituciones tradicionales que no están estructuradas para recibir estos insumos. Pero ofrecen también nuevas oportunidades para mostrar a públicos nacionales el valor del trabajo diplomático y su relevancia en sus vidas y la prosperidad nacional. Y la capacidad potencial de contar con los talentos y conocimientos de expertos en temas de interés nacional podría ser un apoyo importante para cualquier país.

DIPL
PLO
CIA

3.0



“*La web 3.0 es otro de los muchos desafíos que tenemos que conquistar los diplomáticos*”

El estilo tradicional de comunicaciones públicas de cancillerías es bastante formal por razones entendibles. Cuando uno habla en nombre de su país, ser cauteloso es natural y hasta prudente porque las consecuencias de una frase infeliz son mucho más dramáticas y duraderas que para un ciudadano privado. Pero hoy no basta mantenerse dentro de las prácticas conocidas y cómodas. Es necesario entrar al campo popular –internet, los medios sociales, los blogs, YouTube, y texts– porque cuando hay interés público en un tema, alguien llenará un vacío. Mejor que sean los conocedores del tema que pueden contextualizarlo, explicar los intereses nacionales y las políticas empleadas para conseguir estos objetivos.

Aprendí mucho sobre esta nueva realidad en mi último destino como Embajadora de los EE.UU. en Perú entre 2010 y 2013. Comparto aquí algunas lecciones aprendidas. Hay que aceptar desde el principio el riesgo de que habrá momentos incómodos cuando quizás sale más información de lo normal o detalles normalmente mantenidos en reserva. El beneficio es una comunicación más auténtica y la habilidad de introducir más personalidad a audiencias nuevas y finalmente dar una nueva apreciación del mundo diplomático al público en general. Si logramos esto, los beneficios podrían ser numerosos e importantes en términos de más apoyo para la misión nuestra, mejores relaciones entre pueblos, y un mejor entendimiento de que las cosas que nos unen son muchas más que nuestras diferencias.

Es recomendable escoger como “spokesperson” para estos medios un miembro de la generación de los llamados nativos digitales, los que no conocen un mundo sin conexiones digitales. Una vez escogido su representante, hay que darle la libertad de innovar pero dentro de límites previamente acordados. Habrá temas tan difíciles o tan cambiables que sería mejor separarlos de esta actividad. Puede ser que en algún momento convenga dirigirse a los medios sociales sobre un tema controvertido pero este paso solo se tomará con la decisión del líder. También hay que identificar las audiencias de interés, los ambientes que habitan y desarrollar mensajes adecuados a estos medios. Por ejemplo, la declaración de prensa tradicional no funciona en Twitter. El mensaje puede ser el mismo, pero tiene que ser reformulado para que tenga cabida y buena acogida en este medio. Estos medios se prestan mucho a imágenes, sean fotos de sus actividades o videos hechos para diseminar información de interés general. En nuestro caso, tuvimos que capacitar a todos, yo incluida, a utilizar cámaras digitales y exigir que cada actividad resultara en varias imágenes. En unos meses era una práctica normal, natural y divertida incluso.

Más que todo, lo que hacemos como diplomáticos es aprender y adaptarnos a nuevos ambientes, situaciones, temas, y contextos. La web 3.0 –el conjunto de plataformas interactivas– es simplemente otro de los muchos desafíos que tenemos que conquistar. Hay todo un mundo allí. Sigue con o sin nuestra participación. Imaginen cómo podemos contribuir a enriquecerlo!



LA **REVOLUCIÓN** (PENDIENTE)

EN ASUNTOS **diplomáticos**



Rafael Estrella

Vicepresidente del Real Instituto Elcano

En el siglo XXI, salvo excepciones, la acción exterior de los Estados se caracteriza por su alto grado de transparencia y de previsibilidad. Los acuerdos se negocian en privado, pero su contenido es conocido —y comunicado en tiempo real por los propios actores—. La interdependencia no es ya un factor de paz, sino una sólida variable de la realidad, determinante para el progreso y la seguridad. Lejos del cínico adagio de Sir Henry Wotton (hace cuatro siglos), “el diplomático es un hombre honesto que es enviado al extranjero a mentir por su país”, la acción diplomática se realiza hoy esencialmente *en abierto*. Cooperación y transparencia de los objetivos políticos presiden las relaciones internacionales de la mayoría de los estados en un entorno global tan cambiado y cambiante como volátil.

Pero la diplomacia sigue vertebrada, en general, sobre viejos patrones y estructuras, incapaces, por ejemplo, de hacer compatible jerarquía y colaboración. Aunque ha habido mejoras sustanciales, los procesos de adaptación y modernización han sido inerciales y, en gran medida, superficiales, frente a los profundos cambios del escenario global en que opera la diplomacia.

En un mundo cada vez más complejo, apolar en lo político y multipolar en lo económico, la globalización y el acceso generalizado a los medios para

“ **La empatía, que no se enseña en las escuelas diplomáticas, es hoy un requisito imprescindible de una nueva diplomacia, abierta, creíble y eficaz** ”

posicionarse en ella alteran los parámetros en que tradicionalmente se asentaban el poder, la política y, también, la práctica de las relaciones internacionales. La IED de las empresas españolas equivale hoy al 40% del PIB de nuestro país; 87 de las 150 mayores economías del mundo son multinacionales y

solo 67 son Estados; en este *planeta en red* del siglo XXI, Facebook y Twitter ocuparían el segundo y el cuarto lugar entre los *territorios* más poblados, detrás, respectivamente de China e India.

El impacto transformador de las tecnologías de la información y la comunicación afecta a todos los ámbitos: lo externo es interno, lo local es global y lo global es cercano; tiempo y distancia colapsan; nociones como democracia y participación se cruzan con las de ciudadanía y transparencia. La información ya no es privilegio del poder y hay un claro proceso de desintermediación en que los filtros entre el poder político y los ciudadanos se difuminan o dejan de existir. El ciclo de acción del *ciudadano en red* no es de cuatro años; actúa, opina y exige respuestas en un flujo constante e ininterrumpido.

Aunque crisis como la de Ucrania o la del Mar de China hacen revivir la geopolítica del siglo pasado, nuevos retos y amenazas crecen en relevancia en el escenario global: las catástrofes naturales; el cambio climático que las hace más intensas y

“Es inaplazable una transformación real e integral de la cultura y la práctica diplomáticas, incluyendo la formación, la planificación estratégica, la ejecución cooperativa y la evaluación

frecuentes; la transmisión de enfermedades; los tráficos ilícitos; asimetrías en el bienestar y en el poder económico; los avances tecnológicos y sus derivadas, como la ciberdelincuencia, el ciberterrorismo o las violaciones de nuestra privacidad. Son riesgos que no conocen fronteras y frente a los que la globalización y la interdependencia nos hacen aún más vulnerables. Como señala Habermas, “La globalización de esos peligros ha reunido al conjunto de la población mundial, a largo plazo y de modo objetivo, en una comunidad involuntaria de riesgo constante”.

Actuar en un escenario global como el arriba descrito, liderar, pero compartir de forma cooperativa el espacio de la acción diplomática con otros actores no estatales, o construir estrategias de Diplomacia Pública, que seduzcan a otras sociedades fortaleciendo la imagen y reputación de nuestro país, requiere una profunda transformación de los procesos de construcción y ejecución de las políticas exteriores y de sus instrumentos.

La acción exterior y diplomática de un país es la más global de las políticas domésticas, y es relevante tanto para los propios ciudadanos, como para los de otros países con que se relaciona. La paradoja es que el éxito en la misión central de la diplomacia, “gestionar la diferencia”, se basa precisamente en diluir esas diferencias, en construir ámbitos de atracción y cooperación, en interactuar con las sociedades de otros países para que las posiciones y acciones de sus gobiernos converjan con nuestros intereses y objetivos.



La revolución en los asuntos diplomáticos requiere un gran impulso político que, como señala el reciente Informe del Real Instituto Elcano, conecte el proyecto interno con la acción/política exterior y dote a ésta de profundidad estratégica, incluyendo flexibilidad y capacidad de reacción. Es necesario que tanto los propios diplomáticos como otros actores, corporativos o individuales se sientan partícipes del ciclo de la acción exterior.

El reto transformador es, en suma, hacer realidad efectiva una nueva diplomacia que, como define atinadamente David Miliband, “es a la vez pública y privada, tanto de masas como de elites, en tiempo real y, al mismo tiempo, deliberativa”.

LA **REPUTACIÓN** **Internacional**



Sergio Romero

Ex Embajador de Chile en España

El “buen nombre” de los países está asociado indefectiblemente con la seriedad en que ellos han convivido en la Comunidad Internacional, particularmente con la coherencia que han mostrado en el cumplimiento de los acuerdos que han suscritos y en su comportamiento como países fiables a la hora de establecer políticas públicas, tanto internas como externas.

En especial si estas políticas expresan consecuencia con los valores internacionalmente aceptados como aquellos que dicen relación con la libertad, el estado de derecho, la buena gobernanza y el respeto por los derechos que la humanidad ha aceptado como vigentes.

La reputación que gozan las naciones tiene una inevitable relación en el quehacer de las mismas, pero a veces ocurre, que aun habiendo hecho los deberes, la opinión pública se deja llevar por sensibilidades o escenarios que distorsionan el buen nombre de un país.

En el mundo de las comunicaciones que hoy cuenta con nuevos enlaces y participantes en la intrincada maraña de las redes sociales, han surgido expertos comunicacionales que son insustituibles elementos de trabajo para “poner las cosas en su lugar”.

“A veces ocurre que la opinión pública se deja llevar por sensibilidades o escenarios que distorsionan el buen nombre de un país

Y para ello es ciertamente necesario que los responsables de la llamada Diplomacia Pública tomen conciencia de este nuevo aliado como asesor articulado en la construcción del “buen nombre” que se quiere preservar, ya que las distorsiones y las

innumerables trampas que acechan a este valor están a la vuelta de la esquina.

Sin entrar al fondo del tema, ha llamado la atención la correcta posición que ha asumido el nuevo Ministro de Relaciones Exteriores de Chile don Heraldo Muñoz al expresar la necesidad de contar con una asesoría comunicacional para enfrentar una situación derivada de una presentación hecha por Bolivia en relación a sus pretensiones ante el Tribunal de Justicia de La Haya.

Y es que en estos tiempos no basta con contar con mejor argumentación jurídica y en los hechos, para dar por finiquitada una situación, sino que es muy importante convencer a la opinión pública nacional e internacional, de los méritos de las razones que se esgrimen haciendo permeables los argumentos con la óptica que a veces las personas aplican para recibir correctamente los mensajes y las ideas que se quieren hacer llegar.



A propósito de ello, debo expresar el interés por los conceptos y valor añadido que ha insertado la aparición del libro *Reputación y Liderazgo* que nos ofrece LLORENTE & CUENCA y que sin duda ha despertado la atención de quienes hemos tenido la oportunidad de apreciar su contenido.

Como lo señala José Antonio Zarzalejos en el Prólogo de la mencionada obra “nada se asemeja más a la labor de conformar una reputación que, justamente, la de golpear con argumentos, acciones, decisiones y comportamientos una realidad-entidad (sea de la naturaleza que fuere) hasta conseguir dar forma a una personalidad reputada y ser así percibida por sus grupos de interés y, en última instancia, por la opinión pública”.

De ahí que hoy no basta con tener la razón, hay que mostrarla y demostrarla para así preservar, entre otras cosas, el buen nombre que se pretende salvaguardar.

En el contexto internacional hay ciertos códigos o protocolos que ineludiblemente deben ser “aguijados” para una Diplomacia del Siglo XXI.

Y entre estos, no cabe duda, que la comunicación ocupa un puesto de la mayor relevancia.

De allí que en estas reflexiones coloquemos en un lugar que antes no ocupaba un elemento central de la nueva Diplomacia Pública, cual es la Asesoría Comunicacional que dibuja con rasgos profesionales lo que un país desea ser dibujado.

“La Asesoría Comunicacional es un elemento central de la nueva Diplomacia Pública

Las marcas “España” o “Chile”, o el que usted quiera poner en su mente, tendrán una ubicación y una posición en el mundo internacional, cuando los países sean capaces de mostrar y demostrar sus principios y valores, así como la coherencia y consecuencia que han tenido en el tiempo para ganar dicha posición.

Como lo señalara en un artículo reciente “El Buen Nombre”, El Mercurio 14 de Mayo 2014, “Construir una buena reputación como país ha sido una lucha transversal, en donde la transparencia y la coherencia han sido socios esenciales para edificar el Chile del que nos sentimos orgullosos, y en especial, por la proyección internacional, que nos ha dado fiabilidad en el mundo exterior”.

PE

RÍ

EL **PROCESO** QUE **culminó** EN **La Haya**



José Antonio García Belaúnde

Diplomático y Político peruano

Aunque toda fecha de inicio en un proceso histórico puede ser arbitraria, en este caso no lo es tanto fijar el inicio en 1986, durante el primer gobierno del presidente Alan García cuando el entonces canciller Allan Wagner, aprovechando su visita a Chile, encargó al Embajador Bákula plantear el tema ante el canciller de Chile. Los argumentos que expuso se convirtieron en su ya famoso Memorándum.

Casi veinte años después, en el año 2004, cuando el Perú, ya había concluido los acuerdos de Brasilia con Ecuador y los de Lima con Chile, el canciller Rodríguez Cuadros planteó de nuevo el tema, pero esta vez de manera perentoria: o nos sentábamos a negociar o llevaríamos el caso a la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

En el 2006, con el cambio de gobierno en Chile y Perú, asumen Michelle Bachelet y Alan García que pertenecen a la misma familia política, la internacional socialista. Pensé que esa razón podría abrir un espacio de entendimiento. Diplomático de toda una vida, propuse de inmediato al canciller de Chile iniciar una negociación, al tiempo que el presidente García lanzaba la tesis de las cuerdas separadas, es decir desarrollar una creciente vinculación entre los dos países y mantener por separado el tema de la delimitación marítima. Poco tiempo después resultó obvio que no era

“ *En las relaciones entre los Estados los problemas no resueltos se hacen más complejos con el paso del tiempo* ”

posible negociación alguna, que esa primera opción para solucionar pacíficamente una controversia nos la negaba Chile. Nos enfrentamos con la alternativa de continuar sin encarar el problema o buscar otro mecanismo para solucionar nuestras diferencias, en este caso la Corte Internacional de Justicia.

Debo decir que ir a La Haya no era una decisión fácil. Conspiraban contra ella antecedentes poco claros cuando no contradictorios y cierta desprolijidad, en el pasado, respecto al manejo de este tema. Luego de una reflexión profunda concluimos que aunque pueda ser más cómodo mantener sin resolver una situación de conflicto tratando de manejarla bien, en las relaciones entre los Estados, y sobre todo en temas que se refieren a la soberanía, los problemas no resueltos se hacen más complejos con el paso del tiempo y tienen mayor intensidad afectando la relación entre las partes. Consciencia de historia, perspectiva de Estado y compromiso con el país y su futuro, fue lo que inspiró, al presidente García y a mí, a buscar la paz recurriendo al derecho internacional.

Teníamos por delante la tarea inmensa de preparar la demanda y todos los documentos para la sustentación de la misma. La asumimos todos con sentido de responsabilidad, conscientes de las debilidades de nuestra posición, pero decididos a no

“*Todo fue hecho con rigor y discreción, sin pretender ganar batallas ficticias en los medios*”

dejarnos llevar por ese ejercicio estéril de acusar al pasado. En este proceso fuimos encontrando fortalezas que nadie había siquiera vislumbrado antes e intentamos, creo que con éxito, que compensaran nuestras falencias. Todo fue hecho con rigor y discreción, sin pretender ganar batallas ficticias en los medios. Era a la Corte a la que debíamos convencer y para ello había que evitar la tentación de la figuración y el alarde.

Y al mismo tiempo tuvimos que desplegar un gran esfuerzo para evitar que el Ecuador, que siempre había apoyado la tesis chilena sobre la existencia de un acuerdo de límites marítimos en su calidad de país signatario de la Declaración de Santiago de 1952, fuera como tercero interviniente a La Haya. El presidente García había logrado establecer una relación de mutua simpatía con el presidente Correa y pudo hablarle con libertad para este propósito. Así después de un encuentro presidencial en Loja los cancilleres de ambos países recibimos instrucciones para avanzar una negociación que consulte los intereses de ambas partes. Así fue que se logró el acuerdo de límites marítimos con el Ecuador el 2 de mayo del 2011, que servía no solo para terminar de manera formal con el tema limítrofe con Ecuador, sino para avalar la tesis peruana de que la Declaración de Santiago nunca fue un tratado de límites.

En un verso el poeta Antonio Cisneros se preguntaba “Qué se ganó o se perdió entre estas aguas”. Yo quiero apropiarme de ese verso para explicar el fallo empezando por recordar lo que se le solicitó a la Corte: determinar si existía o no un tratado de límites marítimos. Según nosotros no existía, Chile argumentaba que sí. Trasladamos a Chile la

carga de la prueba y no pudo mostrar que había un acuerdo formal. Así nos lo reconoció la Corte. No había acuerdo, y por tanto el límite no era el paralelo hasta las 200 millas o ad infinitum, como sugería Chile. Sin embargo haciendo gala de creatividad y originalidad, la Corte estableció el concepto de *acuerdo tácito* para definir el status quo consagrado por el Acuerdo Fronterizo de 1954 y las Notas Diplomáticas de 1968 y 1969. Pero restringió su alcance a la milla 80, de conformidad con el criterio de la pesca registrada en la zona antes de 1986. Al trazar una línea equidistante a partir de esa milla la Corte le otorgó al Perú acceso a 22 mil kilómetros cuadrados que habían estado bajo soberanía chilena y 28 mil kilómetros cuadrados más sobre los cuales Chile pretendía o que era su mar presencial o que eran aguas internacionales, no reconocía la soberanía peruana. En total ganamos 50 mil kilómetros de espacio marítimo, equivalente al 75% de lo solicitado en la demanda. Es así que incorporamos un inmenso espacio marítimo a nuestro dominio y terminamos de establecer nuestros límites, a casi 200 años de la Independencia.

Ni el caso ni el fallo fueron fáciles. El primero tomó más de un año su elaboración. En cuanto al segundo, nos tocó desmitificar aquellas “verdades asumidas” desde tiempo atrás. Durante seis años un grupo de profesionales de altísimo nivel, entregando talento y esfuerzo, produjo una obra impecable. De ello debemos sentirnos orgullosos los peruanos e ilusionados de imaginar un futuro de paz y mayor integración con Chile.

NATION **BRANDING** *Revisited*



Jian Wang

Director of the Center on Public Diplomacy at the University of Southern California

In my new book, “Shaping China’s Global Imagination: Branding Nations at the World Expo,” I explore the idea of nation branding—what it is and how it works—through the instructive case of the Shanghai World Expo. While the interest is only increasing among nations in applying branding practices in promoting tourism, investment and overall country image, the academic treatment of the subject has been narrow and cursory. This book reflects an effort to provide conceptual clarity and empirical attention to this very issue.

The explicit use of the term “nation branding,” as a subset of place branding, began to enter popular and academic discourses in the mid-1990s. *The New York Times Magazine* featured “nation branding” as one of the notable ideas in 2005. Several authors have subsequently written books on nation-branding practices, and many other publications have frequently mentioned and described the topic in the discussions on soft power and public diplomacy. Still the potential and role of branding in a nation’s communication has often been assumed but not demonstrated.

Clearly, all nation brands were not created equal at the Shanghai Expo. Indeed, different approaches and strategies come into focus at an event like the World Expo, where nations are symbolized through branding practices and resources.

“*The New York Times Magazine* featured “nation branding” as one of the notable ideas in 2005

Conceptually, the study of nation branding sits at the nexus of soft power, public diplomacy and brand communication. Drawing on substantial fieldwork and desk research, the Shanghai Expo project offers

us ways to understand nation branding that is not only conceptually grounded but also practically relevant. Here are several practical lessons that stand out for me.

1. Storytelling as the Foundation

Storytelling with mass appeal is the foundation of this kind of brand communication effort. Shaping perception through branding is less about making good arguments than sharing a compelling and relatable story about a nation’s image. Such storytelling needs to have a clear structure and order and needs to engage the audience’s emotions.

2. Co-creating a Nation Brand

Nation branding is not merely about selling a country or a cultural experience, but to demonstrate how the nation and its communication can enrich its audience’s lives. As shown in the case studies in the book, Expo visitors created their personal narratives with regard to their pavilion experiences. To tell an engaging story is to move away from being self-focused to embracing the possibility of co-creation of nation-brand meaning. Devising



“Conceptually, the study of nation branding sits at the nexus of soft power, public diplomacy and brand communication

such strategies requires a deep understanding of the audience’s motivations and imaginations.

3. Strategic Use of Stereotypes

Given that stereotypes form the basis of our expectations in a communicative context, they should be productively harnessed to draw audience into the story rather than being uniformly jettisoned. Simply presenting the new and less familiar may alienate the audience, thus missing even the opportunity to make a connection, let alone creating any kind of resonance. Much, if not most, of nation branding is about confirmation and reminding. National symbols are familiar representations and offer powerful mental shortcuts to the country. The association and connection established serve as points of departure for the nation to articulate its story.

4. The Importance of Surprise

It is crucial to provide delightful surprises that are thematically relevant. This is especially important for countries that enjoy high awareness and familiarity among their audiences. Ultimately any nation-branding effort is also an educational experience. It is for the audience to learn and appreciate something about other countries. Without providing a spark in the minds of the audience, the communication may be viewed as mundanely familiar, thereby failing to command any attention or interest.

5. Production Values Do Count

The production values of communication increasingly matter. This is a spill-over effect of the ever-rising expectations by the growing global middle

class –young, urban, and tech-savvy– of quality visual presentations and multisensory experiences in other realms of communication. At the Shanghai World Expo, sensory stimulation and spectacular production were crucial factors in effectively presenting a nation brand. High-tech, high-quality production is a function of resources and know-how, which most likely give richer nations an edge over smaller, poorer ones.

6. Don’t Ignore the “Last Three Feet”

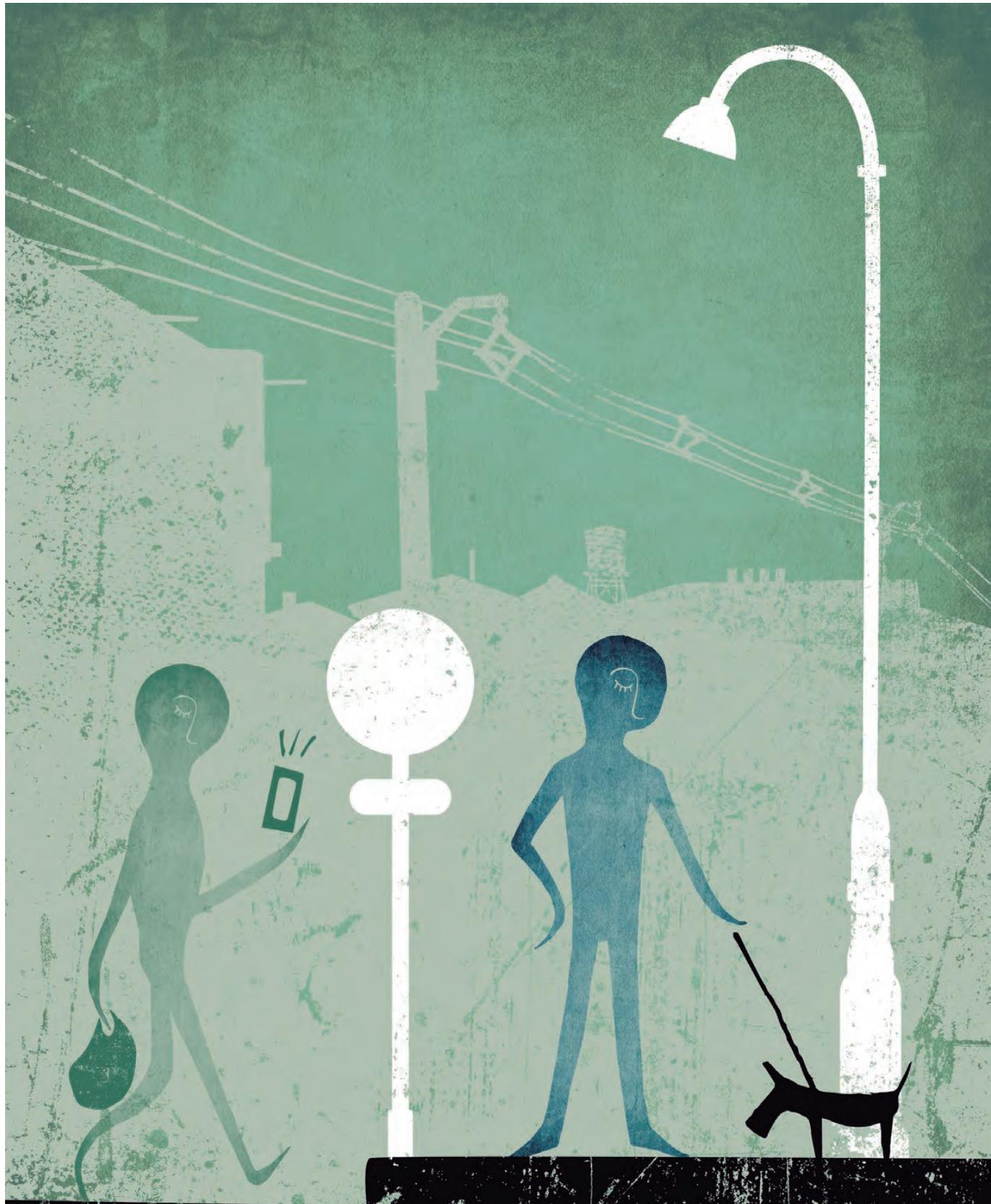
Nonetheless, the low-tech approach of human interaction can be equally engaging and powerful when done well. In the case of the Expo, the interaction between visitors and pavilion representatives is an important platform for nations to connect with their foreign audience in a personal way. The challenge is how to make such an approach scalable. This may not require a big budget but could potentially deliver huge impact. Smaller players, in particular, should not overlook this approach.

7. A Transnational Production of Nation Brands

Also noteworthy is the transnational nature of the production of a nation brand in contemporary times. While a World Expo pavilion is spearheaded by a national government, its presentation is often accomplished through a complex web of public-private and transnational partnerships. How to work effectively with multiple partners in a nation-branding endeavour becomes crucial and determines the outcome of the effort.

8. Sustaining the Effort

Finally, given the evolutionary nature of the branding process, a one-off, individualized nation-branding approach is of limited usefulness. As in general branding, nation brands need to be reinforced or revitalized over time. It therefore requires sustained attention and investment. Only in this way can managing a nation’s image become strategic rather than merely tactical.



DIPLOMACIA Y *Gobernanza Global*



Juan Luis Manfredi Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha

Jorge Cachinero Director Corporativo de Innovación / d+i de LLORENTE & CUENCA

Mecerse en la ficción intelectual del viaje a través del tiempo como efecto combinado de la lectura pausada, por una parte, del elegante *The Crimean War* (2011) del brillante historiador británico Orlando Figes y del seguimiento febril, por otra parte, de la actual crisis de Ucrania a través, por citar algunos ejemplos, de las fotos de la reunión en Ginebra entre el Secretario de Estado de los Estados Unidos de América, los ministros de asuntos exteriores de Rusia y de Ucrania y de la Alta representante de la Unión Europea para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad distribuidas a través de la cuenta de Twitter del primero, al comienzo de aquella reunión, o de las posiciones del presidente del gobierno de Rusia Medvedev a través de su pared de Facebook o de los planes operativos del responsable del consejo de seguridad nacional ucraniano a través, de nuevo, de su cuenta de Twitter o del seguimiento en tiempo real de las noticias lanzadas a través de los canales de socialización de la BBC, Russia Today o la CNN, por ejemplo, es un ejercicio fascinante para comprobar cómo ha cambiado el ejercicio de la diplomacia y qué poco ha cambiado el mundo, aunque algunos de los actores del conflicto actual sean, obviamente, distintos a los de hace ciento cincuenta años mientras muchos de los intereses estratégicos nacionales en juego siguen inalterables.

“*El arte de la mediación y la representación se antoja ahora más necesario que nunca por la concatenación de cambios en el entorno*”

Y, entre las ironías de este ejercicio, destaca la de que la Pascua de este año haya coincidido para el rito ortodoxo y para el rito latino de igual forma que lo hizo en 1846, fecha de comienzo de la narración de Figes, con el marco febril de dichas celebraciones coincidentes en Jerusalem de fondo.

Sin duda, la diplomacia es el arte de la representación, la negociación, la protección y la promoción de los intereses de un Estado ante terceros. Es una actividad profesional sólida y tan antigua como las relaciones no solo entre naciones sino, entre culturas.

El arte de la mediación y la representación se antoja ahora más necesario que nunca por la concatenación de cambios en el entorno. La actual crisis ha demostrado la creciente interdependencia económica y el impacto de las relaciones económicas internacionales. Han emergido más y más actores en la arena internacional. No solo los BRIC o los doble MIT sino, también, ciudades, corporaciones o ciudadanos toman parte del proceso de toma de decisiones.

Los mercados son dinámicos y se aceleran los tiempos de tal forma que a los recién llegados les surgen oportunidades de acercarse rápidamente a posiciones de liderazgo.

“*La diplomacia en red exige un replanteamiento estratégico, esto es, de los recursos, de los procesos y, sobre todo, de los valores*”

Una clave esencial de esta globalización es que los recién llegados no quieren esperar su tiempo histórico sino que quieren alcanzar las posiciones de liderazgo de Europa o de los Estados Unidos de América quemando etapas.

Por supuesto, de fondo, la revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación ha contribuido a estos cambios: ha empoderado a la ciudadanía, ha creado nuevos jugadores globales y ha desintermediado innumerables procesos de interlocución, de negociación, de influencia y de toma de decisiones.

Ante esta situación, es tiempo de pensar cómo se desarrollará la diplomacia del siglo XXI.

Los Ministerios de Exteriores han perdido el monopolio de la acción exterior, si bien sus medios y su experiencia sobre el terreno serán activos esenciales en el despliegue de las estrategias de los Estados. Los diplomáticos, que requerirán nuevas competencias profesionales adaptadas al entorno digital y competitivo, continuarán su labor. Numerosas actividades requieren de su presencia y su contacto directo: la atención consular, las relaciones bilaterales, la diplomacia convencional, la cooperación al desarrollo, la acción cultural y otras tantas más.

Tres rasgos se perfilan en el horizonte más inmediato de las necesidades de la labor de representación e influencia de las naciones: la inmediatez, la visibilidad y la interacción directa de los ciudadanos. La reciente crisis en Ucrania, la creación de Zunzuneo en Cuba o el debate sobre la gobernanza mundial de Internet reflejan una nueva

agenda de actividades diplomáticas, en definitiva, un salto cualitativo en la dilución de las fronteras y las relaciones internacionales.

La literatura académica ya ha aceptado la idea de la diplomacia en red, es decir, aquella que amplía el número de jugadores y temas propios de la diplomacia y de la configuración del poder en la arena internacional.

Hay todo tipo de ejemplos: la Unión Europea o el Consejo de Europa pero, también, la gestión de la cooperación al desarrollo, la salud pública, el cambio climático, la contrainteligencia, la promoción de los derechos humanos, la defensa de la libertad de expresión o las relaciones científicas necesitan las redes internacionales.

La diplomacia en red es abierta por definición y requiere compartir el interés mutuo (más transparencia), los instrumentos (partenariados públicos y privados, PPPs), las competencias (cooperación antes que imposición) o los procedimientos (foros de diálogos, acuerdos no normativos).

Cada objetivo de política exterior puede aprovechar las redes para la consecución de sus fines.

Observamos la red de trabajo de los países nórdicos para la defensa de su modelo económico y cultural. Se ha articulado la red de países que quieren una mejor gobernanza de Internet, con Brasil y Suecia a la cabeza. Otras redes diplomáticas persiguen compartir recursos, y reducir gastos, como la propia estructura del servicio exterior europeo. Las Cumbres Iberoamericanas son un arquetipo de redes de empoderamiento que necesitan repensar su modelo cerrado para dar paso a otro más abierto. Y tantos otros ejemplos.

En suma, la diplomacia en red exige un replanteamiento estratégico, esto es, de los recursos, de los procesos y, sobre todo, de los valores. De forma metafórica, se necesitan embajadas con menos cables pero, más conectadas. Porque las relaciones

con la sociedad, en definitiva, las redes y el capital social son las verdaderas fuentes de competitividad y diferenciación y, por ende, del liderazgo en el siglo XXI. Difícilmente, una representación diplomática aislada de su entorno puede generar valor en un creciente número de asuntos.

Frente a la red, aún pervive la diplomacia de club, aquella que representa y negocia a puerta cerrada, con otros instrumentos más precisos o bilaterales.

Las negociaciones sobre Siria del Cuarteto o la actividad del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas son buenos ejemplos.

No se trata, pues, de enfrentar una a otra, sino de aprovechar las oportunidades de innovación en las relaciones diplomáticas. En ese contexto, la diplomacia pública es una fuente de competitividad y de diferenciación.



Mención especial merece también la diplomacia digital. Probablemente, porque no existe tal cosa. Existe la diplomacia que se desarrolla en el ámbito digital y que emplea Internet y los nuevos medios para la consecución de sus objetivos.

Interesa porque el cambio demográfico es lento pero, imparable: el 45% de la población mundial es menor de 26 años. En segundo lugar, porque las redes han creado nuevos influyentes, cuya acción se manifiesta a través de los móviles, los blogs o las cuentas de Twitter. Estar fuera de esta conversación online debilita las capacidades. En tercer lugar, porque la agenda de temas digitales adquiere un creciente perfil geoestratégico. La neutralidad de la red, la protección de los derechos individuales o la ciberseguridad son cuestiones que requieren una toma de posición. No se pueden ignorar estos retos.

La nueva diplomacia genera también nuevas incertidumbres.

El entorno ha generado un trilema irresoluble. La disyuntiva entre libertad y seguridad es tan vieja como las relaciones internacionales. El segundo dilema es el que obliga a obtener el equilibrio necesario entre transparencia y confidencialidad. Las filtraciones, el periodismo de investigación, el empoderamiento ciudadano, los servicios de inteligencia compiten por los mismos intereses. Esto casa mal con el espionaje masivo. El tercer elemento es la libertad de expresión. ¿Estamos dispuestos a proteger a periodistas que trabajan online contra regímenes autoritarios? ¿Podemos publicar y republicar caricaturas que en un país son ofensivas y en otros, *animus iocandi*? En los sistemas abiertos, la crítica es el cimiento de la opinión pública. El planteamiento nos obliga a elegir entre una de las dos opciones y a priorizar una de las tres variables. Es una aporía.

Los sistemas democráticos han de responder desde sus valores y adaptar las soluciones a la complejidad del escenario mundial interconectado.

“Reputación, influencia y credibilidad son ahora pilares de la actividad diplomática

Siguiendo la idea de la diplomacia en red, los Ministerios de Exteriores han de aceptar que no pueden controlar los tiempos y los procesos. Las jerarquías han de combinarse con las virtudes de las redes. Si aceptamos que compartir es poder, el Ministerio ha de convertirse en un nodo, el principal, de los asuntos y las relaciones internacionales. Por él pasa la actividad y el poder normativo pero tiene que repartir y redistribuir competencias y funciones. Navegar en la red de forma aislada carece de sentido.

Lo mismo podemos decir de los diplomáticos, cuya actividad es ahora más pública que nunca. Son tuiteros, están en los medios y han sabido personalizar la actividad internacional. Son los nuevos facilitadores de la conversación y excelentes representantes de los intereses de los estados ante terceros. Hasta ahora, en el *modelo club*, conocíamos las dinámicas y el alcance de sus tareas. Sin embargo, ahora, toca pensar cómo continuar con la misma labor en un entorno abierto, más competitivo.

Hay espacio para la innovación mediante la ampliación de las capacidades de análisis y las habilidades. Recientemente, *The Economist*, recogía una reflexión del Embajador británico Tom Fletcher: “¿podríamos haber estado mejor preparados para la primavera árabe si hubiéramos descubierto el hashtag #Tahrir antes?” Refleja bien la necesidad de saber escuchar en nuevos circuitos de información.



Reputación, influencia y credibilidad son ahora pilares de la actividad diplomática. Es momento de pensar cómo se reconfigura el contacto personal, donde cuaja la confianza y se demuestra la calidad de los contactos, ante el nuevo entorno. Siguiendo la expresión afortunada de Edward R. Murrow, en los últimos tres pies, nos jugamos todo el trabajo. Y resulta que esos últimos tres pies tienen ahora nuevos zapatos: móviles, redes sociales, foros no normativos, televisiones internacionales y tantas y tantos desafíos.

En síntesis, vivimos tiempos interesantes para la diplomacia. A lo Cernuda, toca pasar del deseo a la realidad.

EL **PODER BLANDO:**

LA NUEVA **Diplomacia** COLOMBIANA



Fernando Carrillo

Embajador de Colombia ante el Reino de España

Por muchos años, Colombia estuvo condenada a repetir una historia atravesada por la sangre de centenares de víctimas que padecieron los efectos de la violencia, el narcotráfico y la criminalidad rampante. Hoy, nuestro país ha logrado reinventarse y nutriéndose de esa creatividad macondiana que el Premio Nobel García Márquez describió con maestría, Colombia está inmersa en un círculo virtuoso. Las agencias internacionales aplauden los esfuerzos en materia de crecimiento y seguridad a la inversión; la apuesta del Gobierno por reducir la desigualdad ha permitido sacar más de 2.5 millones de compatriotas de la pobreza extrema; la inflación decrece mientras la tasa de empleo aumenta; nuestras instituciones han demostrado ser lo suficientemente robustas para hacer frente a los avatares del día a día político y la decisión del Presidente Juan Manuel Santos de buscar la paz son solo algunos ejemplos del buen momento que vive nuestro país. Estas transformaciones positivas han contribuido de manera notoria a un cambio en la percepción del país en el exterior.

Iniciamos con una convulsa década en los años 90s en materia de orden público. Paradójicamente, mientras las bombas del narcotráfico estallaban, un puñado de jóvenes idealistas creímos que con una nueva Constitución se lograrían las primeras transformaciones políticas para una Colombia post-mo-

“Hoy, nuestro país ha logrado reinventarse y nutriéndose de esa creatividad macondiana que el Premio Nobel García Márquez describió con maestría, Colombia está inmersa en un círculo virtuoso

derna. El país dio importantes pasos evolutivos para su sistema democrático y político. La sociedad plural que se reconoció en ese momento le ha permitido a nuestro país estimular un vibrante debate de ideas y posiciones, que se han traducido en una capacidad efectiva de reforma. Una sociedad que empezó a reconocer sus potencialidades, a desarrollarse libremente, a ser consciente de sus derechos y a

estar siempre a la vanguardia para defenderlos, fortalecerlos y ampliarlos.

En la primera década del siglo XXI vivimos un proceso en el que el país empezó a recobrar la confianza en sí mismo. Atrás quedaron las largas crisis en las que muchos pensaron en la no viabilidad del país. Se recobró el control del territorio, la presencia del Estado en grandes extensiones territoriales y se empezó un ciclo de crecimiento económico constante que es el salto de un país inviable a un país promisorio como lo llamó una popular publicación.

Este ciclo de recuperación se ha vivido en España de manera muy especial. Como es natural, los grandes vínculos históricos y culturales han animado a muchísimos compatriotas a elegir a España como lugar de residencia. Esta comunidad con determinación, honestidad y trabajo construyó su espacio dentro de la sociedad española y hoy son



“La Colombia actual es una gran generadora de noticias positivas, los colombianos se están apropiando de su nación y la están haciendo sentir con fuerza en el exterior

reconocidos como socios potenciales y laboriosos trabajadores.

Esta sociedad colombiana en crecimiento en lo cultural, en lo político, en lo económico y demás ámbitos se vuelve en un generador de buenas noticias, de triunfos, de oportunidades y en general de atracción de intereses hacia elementos positivos. El soft power o poder blando de Colombia empieza a irrumpir en escena con mayor fuerza. Este poder blando que hace parte de la denominada “Nueva Diplomacia Pública” está estrechamente ligado con la sinergia entre la situación interna de Colombia con el exterior.

A las imágenes tradicionales del inmortal Gabriel García Márquez y Juan Valdez, embajador por excelencia del café colombiano, se empiezan a sumar los goles de Falcao o de Bacca en Sevilla que han puesto a vibrar a más de un español; los escarabajos colombianos animan el ciclismo europeo y hacen soñar con los macizos y majestuosos Andes; Santiago Giraldo, Roberto Farah y Juan Sebastián Cabal reafirmaron ser promisorios jóvenes del deporte blanco en el Masters de Madrid o el ATP de Barcelona; las canciones de Juanes, Vives y el baile de caderas de Shakira han demostrado que en Colombia el talento y la creatividad abundan y por no ir más lejos, las nubes de compradores de café Nespresso que salen de las tiendas con sus bolsas adornadas con el sombrero aguadeño símbolo del caficultor colombiano, hacen que Colombia se posicione cada vez mejor en el mapa mental de millones de españoles y europeos.

La lengua española que muchos dicen que quedó muy preservada en el territorio colombiano ha sido sin lugar a duda otro de los motores del posiciona-

miento positivo de Colombia en el mundo. Colombia, el país de García Márquez, es el mismo territorio de Florentino Ariza y de Milagros la Bella que un día salió volando hacia el cielo. En un rincón aún desconocido fue donde casi fusilan al Coronel Aureliano Buendía o donde el genio Melquíades llegó cada año para mostrar los nuevos inventos de la ciencia. Es en esa Colombia de cuarenta y siete millones de compatriotas donde la magia y la realidad han coexistido llevando a muchos enamorados de la pluma de García Márquez a imaginar lo inimaginable. Pero la literatura colombiana no es sólo Macondo. Desde hace unas décadas, se empiezan a escuchar con fuerza una nueva generación de talentosos escritores que con su pluma narran la violencia desde la voz de las víctimas como es el caso del magistral escrito de Héctor Abad Faciolince “El olvido que seremos”. Santiago Gamboa narra sus vivencias en Madrid o París o Nueva Delhi en libros como “El síndrome de Ulises”; Juan Gabriel Vásquez reconstruye el pasado en novelas como “Historia secreta de Costaguana” o “El ruido de las cosas al caer” y Jorge Franco habla de su natal Medellín en “El mundo de afuera”, una novela reconocida con el Premio Alfaguara de Novela. Como diría García Márquez, en Colombia ya hay un abanico de autores preparados para asumir el timón de una nueva generación de las letras colombianas.

La Colombia actual es una gran generadora de noticias positivas, los colombianos se están apropiando de su nación y la están haciendo sentir con fuerza en el exterior. La Colombia del futuro próximo, la Colombia del post-conflicto, la Colombia en paz que es capaz de reconstruir sobre lo arrasado y de sanar sus heridas apostándole a iniciativas de paz y reconciliación como la del municipio de El Salado, será una fuente inagotable de poder blando de nueva Diplomacia Pública, de talento y de optimismo. Una Colombia que desde las letras, las aulas, la pintura, la música y el deporte es capaz de repensarse y reflexionar sobre su pasado, presente y futuro en paz.

Seguiremos construyendo el futuro afincado en la confianza, la creatividad y la innovación que nuestra cultura transmite hoy al mundo global.



THE COLLAPSE OF **HIERARCHY** AND THE **New Diplomacy**



Hugh Elliott

Director of Communication at the Foreign and Commonwealth Office

Power isn't what it was - or even where it was. Large institutions such as governments and corporations still wield significant influence, but there is now a very real, well-documented and ongoing shift in power away from states and towards civil society. And if Moises Naim, author of "the End of Power", is right, the very nature of power is being transformed: power is "decaying... easier to gain, harder to use and easier to lose".

From where I sit as Director of Communication in the UK's Foreign and Commonwealth Office, this transformation matters a great deal to how we go about our business. Because power is our business and if power is changing then the fundamentals of diplomacy are changing. Foreign Secretary William Hague described this transformation in a major speech on British Foreign Policy four years ago: "*Relations between states are now no longer monopolised by Foreign Secretaries or Prime Ministers. There is now a mass of connections between individuals, civil society, businesses, pressure groups and charitable organisations which are also part of the relations between nations and which are being rapidly accelerated by the internet.*" Twitter had been launched only four years earlier. The trends in international affairs that Mr Hague identified have accelerated since.

Governments, like big business –and I have worked in both– have entrenched structures and

“*In this new diplomacy, communication is on the front line*

processes designed to promote, protect and interface with hierarchies that are built of centuries of experience of power. The scaffolding of this hierarchy remains largely intact: the Chief

Executive and Chairman, the Cabinet Minister and senior functionary, the committees and processes that support them. But behind the scenes something remarkable is going on: these hierarchies are collapsing.

To operate successfully in what William Hague calls the "networked world", we are having to adapt, to become more agile and responsive, to build new alliances and new networks at every level, not just at the top.

It is an uncomfortable struggle for some who are used to the old power – and that includes most of my pre-internet generation. Traditionally, success was closely associated with command and control. Now networks are king, and to build those networks we need new systems and skills and a new license for diplomats to operate. In this new diplomacy, communication –our core business– is on the front line.

The internet revolution means that the interdependency between societies and politicians is both immediate and intimate. Hashtags can't change the world on their own, but as #bringbackourgirls has shown, they can drive political action as never be-

“*The Foreign Office encourages social media use as a core skill*”

fore. The new diplomat has to be an excellent and open communicator in the networked world.

So we want our staff to engage in debate and discussion in the networks that matter. That means engaging with our target audiences on their terms – whether Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, BuzzFeed (a recent venture for us) or on traditional diplomatic networks. These days the Foreign Office encourages social media use as a core skill and has rules on its use that are both clear and permissive: we must let our staff do their jobs. They don't often get it wrong, and when they do, we don't sack them (well, we haven't yet...), we correct them fairly gently and, as I told our recent annual gathering of ambassadors, encourage them to get on with it.

The results can be impressive. Just look at the debate inspired by our Ambassador to Lebanon last year here¹. Or how our Embassy in Madrid is using social media to communicate to different audiences: it now operates more than a dozen different social media channels, each targeted on a specific audience, ranging from the 14 million Britons who visit Spain every year, through to British companies who want to sell their goods and services in the region of Catalonia. The British Ambassador Simon Manley runs an active Twitter account, and the Embassy also makes high-quality videos that are promoted through Facebook. Traditional newspaper interviews and opinion articles still have their place, but these days they are just one part of a very wide range of activity to reach highly fragmented audiences.

Government-wide, the UK is transforming its digital offering – bringing services together at www.gov.uk and putting quality user experience first and foremost. The FCO has set up a special unit in my directorate to oversee this digital transformation of our organisation, with dedicated training and support. Digital expertise took centre stage at our leadership conference this year, with ambassadors encouraged to empower their teams and lead by example.

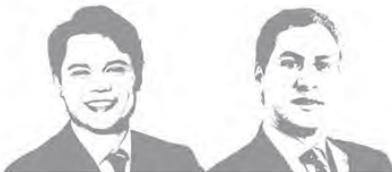
And beyond pure communications, the new diplomacy harnesses the networked world behind campaigns that matter. In June 2014, the UK will host the Global Summit to End Sexual Violence in Conflict (#TimeToAct): this is a wide coalition – a global network – of governments and civil society led by William Hague and UN Special Representative Angelina Jolie and united behind a clear objective: to end rape as a weapon of war.

So we see a huge opportunity to harness the creativity and imagination of all our staff – expanding beyond the traditional hierarchy of ministers and ambassadors – to reach new audiences, build better networks, deliver better services. We're on our way – and you can find out more here² – but one thing we know: we have constantly to refresh and renew our efforts, such is the pace of change we are dealing with.

¹ <http://blogs.fco.gov.uk/tomfletcher/2013/11/21/dear-lebanon-an-open-letter/>

² <http://blogs.fco.gov.uk/digitaldiplomacy/>

EL **FACEBOOK** DEL EMBAJADOR O EL USO DE **las redes** SOCIALES EN LAS RELACIONES **diplomáticas**



Adolfo Corujo Socio y Director General para España y Portugal de LLORENTE & CUENCA

Pablo Abiad Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA en Argentina

El día 22 de febrero de 2014, a las 20:42 (horas de México DF), Enrique Peña Nieto, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, comunicó desde su perfil oficial en Twitter la captura de uno de los criminales más buscados del mundo, Joaquín “El Chapo” Guzmán. Unos minutos más tarde y de forma frenética, los medios de comunicación más influyentes a lo largo y ancho del planeta se hicieron eco de la noticia, destacando también la forma en la que el Jefe del Estado de aquel país había decidido utilizar para trasladar una información tan relevante.

Así ocurren las cosas hoy en día. Al igual que hace Peña Nieto, otros líderes del continente como Dilma Rousseff, Cristina Fernández, Juan Manuel Santos o Michelle Bachelet recurren a los nuevos canales para mantener una relación directa con la sociedad en la que conviven. ¿Por qué? Sus conciudadanos se dan cita en ellos para convivir, los influyentes aprovechan ese espacio para condicionar la opinión pública y la reconversión de los medios exige buscar formas alternativas a la hora de trasladar sus mensajes.

En este nuevo estado de las cosas, cualquier persona interesada en crear lazos sólidos con las élites de un país debe considerar las oportunidades que ofrece Internet. Son una prolongación de la actividad social. Acudes a una reunión, una recepción o un evento, te presentan a actores relevantes para

“ *Cualquier persona interesada en crear lazos sólidos con las élites de un país debe considerar las oportunidades que ofrece Internet* ”

tu negocio, intercambias saludos y tarjetas y, ahora, puedes fortalecer y estrechar esos lazos siguiendo en contacto con ellos gracias a Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram y un larguísimo etcétera.

Evidentemente, no todos utilizan la Web y los que lo hacen no la usan del mismo modo. Un buen primer paso es averiguarlo. Y para hacerlo es preciso saber que existen estos espacios, qué diferencias se dan entre ellos y cómo usar sus posibilidades para localizar a esos contactos. Esta tarea requiere que nos involucremos. Es imposible formarnos en el manejo de las redes sin comprometer tiempo en utilizar sus opciones, equivocarnos y volver a empezar.

Encontramos muchas similitudes entre esta herramienta y otras que han servido de forma milenaria para relacionarnos. Pongamos por ejemplo un cóctel. En primer lugar, debemos saber que se va a producir. Conocer la agenda social de un país es básico para identificar las ocasiones idóneas para relacionarnos. En segundo, averiguamos quién está previsto que asista antes de tomar la decisión de confirmar nuestra presencia. El tercer paso es fijar nuestros objetivos para no desaprovechar las oportunidades. Y el cuarto es conocer los códigos sociales de este tipo de encuentros para aprovecharlos y poner en práctica nuestra habilidad de relacionamiento.



La experiencia garantiza que estos pasos los abordemos cada vez con más eficiencia y eficacia. Por mucha formación teórica que atesoremos, si no practicamos, recelaremos de las bondades de la herramienta y rehuiremos la asistencia a estos encuentros. Algo parecido ocurre con las redes sociales cuando no somos usuarios. Nos parecen un fenómeno extraño y rehusamos su inclusión en nuestro día a día.

Y lo cierto es que, más allá de tecnicismos, en cada red partimos de un protocolo específico que necesitamos dominar si queremos sacarle el mayor partido. Se trata de un conjunto de normas que junto con nuestro sentido común nos permiten presentarnos en esas comunidades y construir confianza. Sin su conocimiento es difícil que nos postulemos como miembros y seamos aceptados en un plano de igualdad que estimule la empatía.

Sin embargo, el error más común que se comete pertenece a un estadio previo. Consiste en confundir los medios con el fin. Hay quien piensa que las redes solo sirven para “informar”. Ven los perfiles de Twitter como si de una sala de noticias se tratara. Entienden el éxito en términos de número de seguidores (en clave clásica: lectores). Lo que los lleva a intentar convertirse en líderes de opinión. Sería lo mismo que pretender asistir a una recepción para ser su centro de atención.

Las redes sociales son una excelente plaza para “ver y ser vistos”. Están construidas desde la lógica de facilitar el encuentro y la convivencia entre personas que comparten intereses, valores y creencias. Nuestra información, nuestra participación, nuestra interacción son los medios. El fin debe ser construir y mantener relaciones de confianza con las personas que pueden condicionar nuestro proyecto. Desde la perspectiva diplomática, la tecnología ha venido para poner al alcance de sus profesionales un abanico de soluciones que hace tres décadas seguro estaban en los sueños de las cancillerías más avanzadas.

En términos generales, para la embajada como sistema:

- **Ofrecen información de contexto de primera mano:** fundamental para comprender los temas que preocupan a la sociedad en la que tienen que integrarse.
- **Permiten identificar a líderes por comunidad y territorio:** completan el mapa de influencia que es preciso configurar para que la maquinaria de las embajadas ponga foco en sus metas. Además, ayudan a que sepamos cómo se posicionan esos líderes ante los debates en los que toman partido.
- **Facilitan la creación y difusión de los contenidos:** las capacidades multimedia y la estructura de difusión viral ponen a su disposición un potente sistema de comunicación. Destaca la facilidad con que pueden enlazar las informaciones publicadas por su Cancillería y por el resto de embajadas de la red.
- **Concitan la respuesta:** de la manera más clara y rápida dan la oportunidad de conocer la reacción que han provocado los mensajes difundidos. En sí es materia de reporte pero además contribuye a mejorar el siguiente proceso de comunicación.
- **Acercan sus servicios a los ciudadanos:** la movilidad y la distancia no son un problema para estar al lado de los compatriotas que necesitan de su apoyo. El mejor contraste para el censo de los que en un momento dado operan en el país lo pueden encontrar en las redes como Facebook, LinkedIn o Google+.

En términos más específicos, para el embajador como representante y portavoz:

- **Plantean una buena plataforma para presentarse en público:** “estar o no estar” en las

“Las redes sociales son una excelente plaza para “ver y ser vistos”

redes comienza a ser sinónimo de “ser o no ser”. El protocolo de los estados reconoce el valor real de la representación de un país. No obstante, esa consideración oficial luego contrasta con el ejercicio personal de cada diplomático. El buen oficio de la mayoría amplía el ámbito de ese reconocimiento más allá de los límites del gobierno que les acoge.

- **Ofrecen un medio para mantener el contacto con las personas que ya conocen elevándolo a un plano público:** “ver y dejarse ver”. En un mundo en el que la transparencia está ligada a la credibilidad, se necesita poner encima de la mesa aquellas relaciones que existen y que son o pueden ser de carácter público.
- Por supuesto, también están **diseñadas para conocer y contactar a otras personas relevantes que no están a su alcance de otro modo:** ciertos políticos, pensadores, artistas, periodistas, profesionales, representantes de la sociedad civil, usan con frecuencia las redes para operar e interrelacionarse. Probablemente esté entre los objetivos del embajador conocerles y establecer puentes con ellos. Un ámbito para lograrlo es el que proponen muchos servicios online como refuerzo de otras vías de actuación más tradicionales o menos visibles.
- **Aportan atributos en la construcción de su figura pública:** cada pieza de contenido que se comenta, comparte, difunde o publica y el propio hecho de ser un usuario activo de las redes, todo configura una identidad que se proyecta a través de Internet. Usado con honestidad y con un propósito claro, supone una enorme ventaja en la transmisión de confianza.
- **Facilitan el contacto del embajador con sus colegas de profesión en todo el mundo y sus contactos en su país de origen:** los embajadores ya forman parte de una red. La cuestión es cómo aprovechar las nuevas tecnologías para hacerla más funcional. Estar al tanto de las novedades que suceden en esa red, aporta sentido de pertenencia y consolida el concepto de equipo. Hace más consistente la adopción de las posiciones. Estimula la inteligencia emocional. Enterarse de que alguien se ha convertido en padre, ha escrito un libro o ha participado en una carrera popular, enriquece la vinculación más allá de los límites de lo profesional. Cuando un equipo quiere influir, cambiar el estado de las cosas, imprimir su huella, debe estrechar los lazos y la distancia no puede ser una barrera para lograrlo.

La Web como fenómeno ayuda al desarrollo de la función de la diplomacia, no modifica su propósito ni supone nuevas atribuciones.

Lo mismo sucede con los dirigentes políticos, más urgidos por atender audiencias y necesidades electorales, o los funcionarios públicos nacionales o locales, sometidos a rendiciones de cuentas más o menos permanentes. El “ver y ser vistos” puede funcionar como un conjunto de canales para amplificar mensajes de propaganda, en el primer caso, o para escenificar mejor la transparencia de una gestión, en el segundo. No hay una sustancia distinta en una campaña política ni en una administración pública, sino herramientas adicionales para el mejor cumplimiento de una misión. Lo mismo sucede en la diplomacia.

Es obvio que esto sí implica más tareas. Lo cual exige recursos dedicados a explotar sus ventajas. Probablemente resulte más natural para los políticos. El ejemplo de la presidenta de Argentina es interesante en este sentido: entre sus múltiples activos web, su página personal incluye una carta a sus militantes titulada “Me gustaría poder contestarles a todos y poder leerlos a todos”. Cosa que, por cierto, Cristina Kirchner hace de manera frecuente y sistemática con algunos de sus seguidores de

Twitter o Facebook como parte de la gestión de su comunicación.

Entre los diplomáticos, es el tiempo del propio embajador que ahora requiere de una nueva forma de organizar las prioridades de actuación. Una vez ubicada en su lugar, debe integrarse en el día a día de la delegación con la misma naturalidad. Hasta conseguirlo tiene que formar parte de las ocupaciones principales, por novedosa y trascendente, de la organización a la que pertenece.

En cuanto a las preguntas habituales acerca de cómo llevarlo a cabo, podemos decir que:

- **Identidad personal Vs identidad corporativa:** las redes ponen en contacto a las personas. Si se quiere aprovechar sus oportunidades, exigen que las organizaciones se presenten a través de sus miembros. Es lo que han comprendido los gobiernos, los partidos políticos, las ONG, las instituciones supranacionales, las empresas, etc. Las embajadas no son una excepción. Implica que estamos hablando de que la comunicación interpersonal se da con el nombre propio del líder y no con su cargo. Esto supone que es más efectivo el perfil del que detenta la condición de embajador que la cuenta del propio título “embajador de...”
- **Ante el cambio de embajador:** la cuestión estriba en la gestión que se hace del cambio en otros ámbitos. Cuando se nombra un nuevo embajador en un país también se afronta el mismo proceso en la construcción de su agenda. El recién llegado debe establecer su red de contactos oficiales y oficiosos. Se ve obligado a revalidar en unos casos y a mejorar en otros la confianza que mucha gente ha depositado en la delegación. En las redes, el funcionamiento es similar.
- **El riesgo de equivocarse:** participar en las redes no exige el continuo posicionamiento público acerca de todos los temas. Eso queda en el terreno de juego de quienes quieren convertirse en líderes de opinión en una o varias comuni-

dades. La gestión de la reputación en Internet depende más de las respuestas ante las preguntas de tus interlocutores que de los contenidos difundidos directamente o de las opiniones vertidas por terceros. En cualquier caso, la sensación de vértigo es normal. Cada tuit, post o like significan, construyen y pueden destruir. Solo se aprende a minimizar ese riesgo involucrándose en primera persona, aplicando el sentido común y haciéndolo progresivamente.

- **Una voz única frente a la pluralidad de voces:** la utilización que una embajada, como una empresa o cualquier otra organización, pueda hacer de las redes sociales debiera ser parte de una misma estrategia y estar en línea con una idea general de comunicación. Más aun, siendo cada embajada un eslabón en la cadena de relaciones diplomáticas de un Estado, sus decisiones no debieran estar escindidas de una política general en la materia.
- **El perfil bajo:** la definición pasa por que la persona en las funciones de embajador sea un “considerado seguidor” en las redes de aquellas personas relevantes con las que quiere y debe mantener una relación de confianza. Se puede conseguir aplicando distintas intensidades de uso. No requiere dotarse de un perfil especialmente significado o notorio.

En septiembre de 2013, la sociedad española se hizo eco del nombramiento del nuevo embajador de los Estados Unidos en el país. James Costos grabó y el equipo de la embajada difundió sus cinco vídeos presentándose, explicando el proceso por el cual había llegado a esta posición, dando a conocer su predilección por España e, incluso, presentando a su pareja, el diseñador Michael Smith. Para hacerlo subieron al sitio web oficial de la embajada las piezas y las hicieron públicas remitiendo a ellas desde la nota de prensa que comentaba su llegada a Madrid. Esta novedosa forma le otorgó una notoriedad pública considerable y puso de manifiesto que el cambio implicaba también un nuevo paradigma en la comunicación diplomática: directa, personal y multimedia.



PREMIOS **conseguidos** POR **UNO**



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration

LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **diecisiete socios y 330 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de **habla española y portuguesa**.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Herring Schuppener Consulting** en Alemania; **Havas Worldwide Paris** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas** en Hong Kong y Shanghai; **Ad Hoc** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Director Corporativo de Innovación / d+i
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

ARTURO PINEDO
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

JOAN NAVARRO
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

MADALENA MARTINS
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

CARLOS MATOS
Socio
cmatos@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

MARÍA ESTEVE
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

PABLO ABIAD
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

CAYETANA ALJOVÍN
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

JUAN RIVERA
Socio y Director General
jriviera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6
(Panamá)
Tel: +507 206 5200

Quito

CATHERINE BUELVAS
Directora General
cbueivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER
Director General
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210
Cerqueira Cesar. SP 01418-000 (Brasil)
Tel: +55 11 3587 1230

Santiago de Chile

CLAUDIO RAMÍREZ
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441

Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 809 6161975

PRESENCIA EN LA RED

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Centro de Ideas
www.dmasilllorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 Revista UNO
www.revista-uno.com

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM

