

**ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ JAVIER PÉREZ DE
CUELLAR**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIPLOMACIA Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

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

TEMA DE TESIS:

Las redes sociales como herramientas que contribuyen al logro de los
objetivos de política exterior: el caso de la Cancillería peruana

PRESENTADO POR:

Evelyn Antuanette Coloma Pínglo

ASESORES:

Asesor temático: Consejero en el SDR Luis Ángel Leyva Poggi

Asesor metodológico : Dra. Milagros Aurora Revilla Izquierdo

Lima, 09 de noviembre de 2020

Resumen

A partir de la definición de diplomacia digital, entendida no como un nuevo tipo de diplomacia, sino como una extensión de la diplomacia pública que utiliza las herramientas tecnológicas para alcanzar sus objetivos, la presente investigación expone las oportunidades que ofrecen las redes sociales para la actividad diplomática, en tanto coadyuvan al logro de los objetivos de política exterior, como en la gestión de la reputación de los Estados, el planeamiento de políticas, la labor consular, entre otros. Puntualmente, a través de estas plataformas, los Ministerios de Relaciones Exteriores pueden contactar e interactuar con las audiencias de todo el mundo sin intermediarios, a la vez que pueden construir y sostener relaciones con actores relevantes para la consecución de sus objetivos.

No obstante, la administración de las redes sociales presenta retos para todo servicio exterior, incluidas Cancillerías líderes en diplomacia digital, como el State Department de Estados Unidos o el Foreign, Commonwealth & Development Office de Reino Unido.

Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, incluyendo a los Órganos del Servicio Exterior (Embajadas, Consulados y Representaciones Permanentes), las Oficinas Desconcentradas y Organismos Adscritos, ha venido incrementando su presencia en las redes sociales en los últimos años hasta superar los 250 perfiles entre Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Sin embargo, aún presenta importantes oportunidades de mejora, sobre todo, en la gestión de estas plataformas por parte de sus misiones en el exterior. Para optimizar su uso, se plantea la necesidad de comprender la forma de consumo de cada red social con el fin de adecuar los mensajes, de acuerdo a sus intereses, al público objetivo y a los requerimientos de producción de contenido audiovisual de cada plataforma.

Palabras clave: Diplomacia digital, diplomacia online, diplomacia pública, Twiplomacy, Zoomplomacy, redes sociales.

Abstract

Based on the definition of digital diplomacy, understood not as a new type of diplomacy, but rather as an extension of public diplomacy that uses technological tools to achieve its goals, this research exposes the opportunities offered by social media platforms for diplomats, as they contribute to the achievement of foreign policy objectives, such as the management of the reputation of States, policy planning, consular services, among others. Specifically, through social media, the Ministries of Foreign Affairs (MFA) can contact and have two-way conversations with audiences around the world without intermediaries, while they can build and sustain relationships with relevant actors to obtain their objectives.

However, managing social media poses challenges for all diplomats. Most digital departments tasked with utilizing digital technologies in MFA are overburdened, overextended, and understaffed, including MFA leaders in digital diplomacy such as the US State Department or the British Foreign, Commonwealth & Development Office.

The Peruvian Ministry of Foreign Affairs -including the Foreign Service Bodies (Embassies, Consulates and Permanent Representations), Decentralized Offices and Affiliated Bodies- has been increasing its presence in social media in recent years. Today, it has over 250 social media profiles between Facebook, Twitter, Instagram and YouTube. Nonetheless, it still presents important opportunities for improvement, especially in the management of these platforms by its missions abroad. Peruvian diplomats must recognize that different digital platforms attract different digital audiences, so they can adapt their messages, according to their interests. Also, considering different platforms accommodate different media, the Peruvian MFA should begin producing more visual content.

Key words: Digital diplomacy, online diplomacy, public diplomacy, Twiplomacy, Zoomplomacy, social media.

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice de Figuras, Tablas y Gráficos.....	5
Introducción.....	8
Capítulo I. Aproximaciones conceptuales.....	11
1.1. La diplomacia pública y sus actores.....	11
1.2. La diplomacia en la era digital.....	16
1.2.1. Objetivos de la diplomacia digital.....	26
1.3. Las redes sociales como herramientas para lograr objetivos política exterior...	30
Capítulo II. Experiencias del uso de redes sociales en la política exterior de otros países.....	42
2.1. El Departamento de Estado de los Estados Unidos.....	43
2.1.1. Análisis de sus redes sociales.....	48
2.2. El Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido.....	59
2.2.1. Análisis de sus redes sociales.....	64
2.3. El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España.....	75
2.3.1. Análisis de sus redes sociales.....	79
2.4. La Secretaría de Relaciones Exteriores de México.....	86
2.4.1. Análisis de sus redes sociales.....	91
Capítulo III. La diplomacia digital en el Perú.....	98
3.1. El camino hacia la digitalización del Ministerio de Relaciones Exteriores.....	99
3.2. La estrategia de comunicación digital del MRE.....	105
3.2.1. Lineamientos generales.....	109
3.3. El uso de las redes sociales en la Cancillería peruana.....	113
3.3.1. Análisis y resultados.....	116
3.4. Consideraciones para la optimización del uso de redes sociales en el MRE desde la perspectiva de la diplomacia digital	140
Conclusiones.....	148
Anexos.....	151
Bibliografía.....	160

Índice de Figuras, Tablas y Gráficos

Figuras

Número	Título	Página
Figura 1.	Error involuntario en Twitter del excanciller de Suecia	24
Figura 2.	Foto de portada del Presidente de Francia, Emmanuel Macron	36
Figura 3.	Foto de portada del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido	36
Figura 4.	Ejemplo de agenda setting del Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania	38
Figura 5.	Ejemplo de framing del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido	39
Figura 6.	Ejemplo de framing de la Misión Permanente de Rusia ante la ONU	40
Figura 7.	Publicaciones del Servicio Exterior de EE.UU. con más interacciones en Facebook	51
Figura 8.	Mejor post en Facebook del Consulado General de EE.UU. en Bombay	52
Figura 9.	Matriz de actividad del Departamento de Estado de EE.UU. en Facebook	53
Figura 10.	Post con más interacciones en Facebook del Departamento de Estado de EE.UU.	54
Figura 11.	Uso de menciones en Twitter por la Embajada de EE.UU. en Colombia	56
Figura 12.	Uso de menciones e infografía en Twitter por la Misión de EE.UU. ante la OTAN	56
Figura 13.	Carrusel en Instagram de la Embajada de EE.UU. en Indonesia	58
Figura 14.	Post en Instagram del Departamento de Estado de EE.UU.	59
Figura 15.	Posts del FCDO con más interacciones en Facebook	67
Figura 16.	Post con más interacciones en Facebook del FCDO de Reino Unido	69
Figura 17.	Post en Facebook de la Embajada de Reino Unido en República Checa	70
Figura 18.	Tuit de la Embajada de Reino Unido en Perú	72

Figura 19.	Post del FCDO de Reino Unido en Instagram	74
Figura 20.	Post en Instagram de la Embajada de Reino Unido en Argentina	74
Figura 21.	Vídeo compartido en Facebook por el MAEC de España	82
Figura 22.	Tuit del MAEC de España en el marco del COVID-19	84
Figura 23.	Tuit de la Embajada de España en El Salvador	84
Figura 24.	Post en Instagram del MAEC de España	85
Figura 25.	Publicación en Instagram de la Embajada de España en India	86
Figura 26.	Publicación en Facebook de la Embajada de México en los Emiratos Árabes Unidos	94
Figura 27.	Tuit de la SRE de México	96
Figura 28.	Publicación en Instagram de la Embajada de México en Catar	97
Figura 29.	Publicación en Instagram de la SRE de México	98
Figura 30.	Foto de perfil del MRE en Twitter, Facebook e Instagram	118
Figura 31.	Tuit con más interacciones del MRE	119
Figura 32.	Vídeo con más interacciones en Facebook del MRE	120
Figura 33.	Publicación con más interacciones en Instagram del MRE	121
Figura 34.	Tuit del MRE sobre la gala virtual “Retablo a Chabuca 100 años”	121
Figura 35.	Fotos de perfil de las Embajadas peruanas en Facebook	123
Figura 36.	Fotos de perfil de los Consulados peruanos en Facebook	123
Figura 37.	Post con mejor resultado en Interacción de la Embajada de Perú en Japón	130
Figura 38.	Post con mejor resultado en Interacción de la Embajada de Perú en Corea	131
Figura 39.	Post con más interacciones del Consulado General del Perú en Turín	134
Figura 40.	Post con más interacciones del Consulado General del Perú en Barcelona	135
Figura 41.	Tuit de la Embajada del Perú en Estados Unidos	138
Figura 42.	Tuit de la Embajada del Perú en Irlanda	139
Figura 43.	Sugerencia de tuit para la Embajada del Perú en Irlanda	140

Tablas

Número	Título	Página
Tabla 1.	Muestra de las páginas en Facebook del Departamento de Estado de Estados Unidos	50
Tabla 2.	Muestra de las cuentas en Twitter del Departamento de Estado de EE.UU.	55
Tabla 3.	Muestra de las cuentas en Instagram del Departamento de Estado de EE.UU.	57
Tabla 4.	Muestra de las páginas en Facebook del FCDO de Reino Unido	66
Tabla 5.	Muestra de las cuentas en Twitter del FCO de Reino Unido	71
Tabla 6.	Muestra de las cuentas en Instagram del FCO de Reino Unido	73
Tabla 7.	Muestra de las páginas en Facebook del MAEC de España	81
Tabla 8.	Muestra de las cuentas en Twitter del MAEC de España	83
Tabla 9.	Muestra de las cuentas en Instagram del MAEC de España	85
Tabla 10.	Muestra de las páginas en Facebook de la SRE de México	92
Tabla 11.	Muestra de las cuentas en Twitter de la SRE de México	95
Tabla 12.	Muestra de las cuentas en Instagram de la SRE de México	96
Tabla 13.	Guía para la elaboración de un Manual de Preguntas Frecuentes	111
Tabla 14.	Presencia del MRE en las redes sociales	116
Tabla 15.	Indicadores de las redes sociales del MRE	118
Tabla 16.	Nombres de usuarios en Twitter de misiones del MRE	137

Gráficos

Número	Título	Página
Gráfico 1.	Seguidores en Twitter, Facebook e Instagram de las cuentas oficiales del MRE	117
Gráfico 2.	Embajadas con el mayor número de seguidores en Facebook	124
Gráfico 3.	Consulados con el mayor número de seguidores en Facebook	125
Gráfico 4.	Embajadas con el mayor número de publicaciones en Facebook	126
Gráfico 5.	Consulados con el mayor número de publicaciones en Facebook	127

Introducción

La influencia de la tecnología digital en la forma como interactúan los Estados puede ser considerada uno de los principales distintivos de las Relaciones Internacionales del siglo XXI, dada su incidencia en el actual escenario internacional caracterizado por el surgimiento de nuevos actores ajenos al sistema estatal y por una ciudadanía con un mayor ánimo de participación en los asuntos globales.

En ese sentido, las videoconferencias, los mensajes de texto o los anuncios por Twitter no resultan extraños a la actividad diplomática. De hecho, la reciente celebración de la 75ª Asamblea General de las Naciones Unidas de forma virtual, a raíz de la pandemia del COVID-19, es una muestra de la relevancia de las plataformas digitales en nuestro tiempo. Y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú no opera al margen de estas tendencias.

De acuerdo a la última edición del ranking Digital Diplomacy Review en 2017, la Cancillería peruana se encuentra en el puesto 46 de 208 Ministerios de Relaciones Exteriores analizados, por debajo de Argentina (puesto 20), Brasil (22), Ecuador (25), Venezuela (27) y Colombia (29). Tal posición ciertamente indica un avance en la diplomacia digital en el Perú, pero a la vez revela grandes oportunidades de mejora en la gestión de las plataformas digitales.

Por tanto, a partir de los conceptos de diplomacia pública y diplomacia digital, la presente investigación se enfoca en cómo las redes sociales pueden funcionar como herramientas que contribuyen al logro de objetivos de política exterior; y, para el caso peruano, plantea las consideraciones que se deben adoptar para optimizar el uso de las redes sociales desde el Ministerio de Relaciones Exteriores, con el fin de coadyuvar a sus objetivos.

Para demostrar tales aspectos, el presente trabajo sigue una metodología deductiva, analítica y cualitativa, y se divide en tres capítulos. En primer término, se exponen las características de la diplomacia pública y la adopción del concepto de diplomacia pública digital o diplomacia digital, con el fin de establecer el marco teórico para la investigación; asimismo, el apartado desarrolla una aproximación teórica al uso de las redes sociales como herramientas que aportan a la consecución de los objetivos de política exterior.

En el segundo capítulo, se describen las experiencias del uso de las redes sociales como herramientas habituales de la labor diplomática en cuatro países (Estados Unidos, Reino Unido, España y México), reconocidos por su destacado desempeño en diplomacia pública. Esta revisión internacional detalla las buenas prácticas de estos Estados, a manera de *benchmark* o puntos de referencia antes de analizar el caso peruano.

Por último, en el tercer capítulo se explica el proceso de digitalización del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, los lineamientos que guían sus acciones de comunicación digital y el análisis de su uso de las redes sociales, empleando el software especializado en *social media analytics* ‘FanPage Karma’. La investigación finaliza con las consideraciones que la Cancillería peruana y sus organismos adscritos podrían adoptar para optimizar su posicionamiento en las redes sociales y así aprovechar el máximo potencial de estas plataformas de cara a los objetivos de política exterior.

Sobre las referencias bibliográficas en esta investigación, conviene señalar, en primer lugar, que los escritos referidos a diplomacia pública como un instrumento para conseguir objetivos de política exterior, a través de la configuración y proyección de la imagen pública de los Estados y la influencia en las audiencias extranjeras, son extensos desde que Edmund Gullion desarrollara el concepto en 1965 (Azpíroz, 2011) (Tejada Florez, 2013) (Cull, 2009) (Manfredi Sánchez, 2010) (Noya, 2006).

Además, pese a tratarse de un fenómeno relativamente reciente, sendos investigadores han tratado ya el desarrollo de la actividad diplomática junto al auge de Internet y la propagación de las plataformas digitales. Autores como Manor (2018), Seib (2017), Adesina (2017) y Duncombe (2018) ofrecen definiciones valiosas para describir lo que implica la diplomacia digital o diplomacia pública digital, incluyendo el uso de las redes sociales para difundir los mensajes de un Estado entre los ciudadanos de todo el mundo.

De forma especial, a lo largo de los siguientes capítulos se hace mención al trabajo del catedrático de la Universidad de Oxford, especializado en Diplomacia Digital, Ilan Manor. Si bien sus publicaciones son diversas, su libro *The Digitalization of Public Diplomacy* (Palgrave Macmillan, 2019), que evalúa cómo las normas y valores de la sociedad digital impactan el trabajo habitual de los diplomáticos de todo el mundo, aporta una base teórica fundamental al presente trabajo.

Asimismo, dada la relevancia del tema, las Cancillerías de varios países han buscado teorizar sobre la diplomacia digital en diversos manuales o manifiestos de intenciones como en *La diplomacia española ante el reto digital* (2016) del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España o en *La diplomacia pública en 280 caracteres* (2019) de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México.

Las tesis de la Academia Diplomática del Perú que tratan parcialmente el uso de las redes sociales en las relaciones internacionales son *La diplomacia pública peruana – análisis de sus actores y propuesta de mensajes estratégicos que contribuyan a la consecución de algunos objetivos de política exterior* (Paredes, 2018), *La ciudadanía en la estrategia comunicacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú* (Bendezú, 2018) y *La proyección estratégica de la Imagen-País como cuestión de política exterior: Perspectivas para articular Diplomacia Pública y la Marca Perú a partir de un análisis del modelo institucional de España* (Napurí, 2019).

Capítulo I. Aproximaciones conceptuales

El presente capítulo tiene por finalidad proporcionar al lector un marco conceptual que le permita esclarecer los términos utilizados en esta investigación. Aunque parece existir un consenso en la actualidad sobre la relevancia de la comunicación para ejecutar con éxito cualquier plan de gestión pública y de que, en el ámbito de la diplomacia, los modelos de propaganda propios de la posguerra han sido reemplazados por la transparencia y la apertura al diálogo con los ciudadanos, conviene plantear definiciones para estos fenómenos y describir sus características, a fin de evitar posibles ambigüedades.

Partiendo del hecho de que la diplomacia se basa en el uso de la comunicación y el diálogo para la negociación y la acción exterior (Rodríguez, 2015, p. 924) y, tomando en cuenta el creciente uso de las redes sociales por los diplomáticos para moldear las percepciones y puntos de vista en todo el mundo (Manor, 2020, p. 10), conviene empezar este capítulo precisando el concepto de diplomacia pública y los actores que participan en ella, dado actual el panorama internacional.

Luego, el apartado “La diplomacia en la era digital” aborda el desarrollo de la actividad diplomática con el uso de las tecnologías digitales y cómo la diplomacia digital contribuye a los objetivos de la agenda exterior de los Estados. Finalmente, el último apartado introduce específicamente cómo las redes sociales son utilizadas por los Estados y sus Cancillerías como herramientas de política exterior.

1.1. La diplomacia pública y sus actores

Aunque la proliferación de definiciones, con diversos matices, sobre diplomacia pública deje entrever cierta ambigüedad en el término (Pamment, 2014, p. 31), la bibliografía en la materia evidencia grandes esfuerzos por llegar a un concepto que abarque todas las actividades consideradas de diplomacia pública. El historiador Nicholas Cull (2009, p. 56) presenta una de las fórmulas más extendidas: “la diplomacia pública es el intento del actor

internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero”. Y sostiene que se compone de cinco partes: (1) el escuchar (el estudio de las opiniones de un público extranjero para enriquecer la elaboración de la política exterior); (2) la defensoría (la explicación de las políticas o ideas de un actor); (3) la diplomacia cultural (la exportación de las artes, humanidades y enseñanza de idiomas); (4) el intercambio de personas (para la comprensión mutua y ganar experiencia); y (5) la radiodifusión internacional (radio o televisión internacional, ya sea de defensa, cultura o bajo las normas del periodismo profesional).

Por su parte, Claver (2014, p. 7) sintetiza el manejo de la diplomacia pública en tres elementos: comunicar, tejer alianzas y conseguir una mayor influencia en la escena global; capacidades que considera “siempre han estado presentes en la interacción de los diferentes actores internacionales”.

Tal capacidad de influir en el público exterior puede ubicarse ya en la primera definición del término de diplomacia pública, elaborada en 1965 por Edmund Gullion, diplomático de carrera y entonces decano de la Facultad de Derecho y Diplomacia en Tufts University, con ocasión de la apertura del instituto Edward R. Murrow Center of Public Diplomacy:

(...) Trata sobre la influencia de las actitudes públicas en la información y ejecución de políticas exteriores. Abarca dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional, el cultivo por parte de los gobiernos de la opinión pública en otros países, la interacción de grupos privados e intereses de un país con los de otro, la información sobre asuntos externos y su impacto en la política, la comunicación entre aquellos cuyo trabajo es la comunicación, así como entre diplomáticos y corresponsales extranjeros, y los procesos de comunicaciones interculturales (Gullion, citado por citado por Manfredi, 2011, p. 208 y Azpíroz, 2011, p. 26).

La finalidad de la diplomacia pública resulta, pues, sencilla de concluir. Azpíroz (2011, p. 27) recoge los aportes de dos catedráticos para subrayar el objetivo de esta actividad. Por un lado, señala que para Jarol Manheim, profesor del School of Media and Public Affairs de George Washington University, la diplomacia pública comprende las acciones del gobierno que buscan influir sobre las élites y la opinión pública extranjera, con el propósito de que desarrollen una política exterior favorable a sus intereses.

Asimismo, la autora cita a Teresa La Porte, profesora de Comunicación Internacional de la Universidad de Navarra, quien plantea la diplomacia pública como “el arte de cultivar la opinión pública para alcanzar objetivos de política exterior” o, también, como “la acción de comunicación que desarrolla una organización con intereses políticos internacionales o globales, para favorecer la comprensión de las audiencias externas sobre los valores y principios que la animan y para influir en la dirección que marquen sus objetivos” (citado en Azpíroz, 2011, p. 28).

En la misma línea, aunque centrándose en la administración pública, Javier Noya (2006, p. 6) sostiene que “el objetivo fundamental de la diplomacia pública siempre es influir sobre el comportamiento de un gobierno extranjero de forma indirecta, ejerciendo influencia sobre las actitudes de sus ciudadanos”. Y, en palabras de Manfredi:

“La diplomacia pública tiene como objetivo el ejercicio de la influencia por parte de una entidad sobre un público extranjero mediante el desarrollo de estrategias de comunicación que incluyen los programas educativos, informativos y entretenimiento. En caso de que sean instituciones públicas, la diplomacia pública complementa la acción exterior y, para que sea exitosa, debe ser coherente con las prácticas desarrolladas en la diplomacia convencional. En otros casos, tales como las organizaciones no gubernamentales o los individuos, la actividad diplomática se centra en la circulación de las ideas con el objeto de

atraer recursos, personas o presionar en el diseño de las políticas públicas (2011, p. 211).

Para diferenciarla de la diplomacia gubernamental, Castells niega que el objetivo de la diplomacia pública sea la afirmación del poder o la negociación para reestructurar las relaciones de poder; según el autor, su objetivo es “inducir un espacio de comunicación en el cual pueda surgir un nuevo lenguaje común, como una precondition para la diplomacia, de manera que, cuando llegue el tiempo de actuar de la diplomacia, esta refleje no solo intereses y poder, sino también relevancia e inclusión (2008, p. 91).

Ahora bien, dados los fines de la presente investigación, conviene destacar la búsqueda de la influencia y la promoción de intereses que pretende la diplomacia pública, pero también su intento por lograr un entendimiento con el interlocutor y construir relaciones. Así, la definición de diplomacia pública de Bruce Gregory, un exoficial de la Agencia de Información de los Estados Unidos (USIA, por sus siglas en inglés), se presenta como una de las más apropiadas:

La diplomacia pública en el siglo XX fue vista como un instrumento estatal usado por las Cancillerías y otras agencias del gobierno para involucrar y persuadir a los públicos extranjeros, con la finalidad de influir en sus gobiernos. Hoy, la diplomacia pública ha pasado a ser un instrumento usado por los Estados, las asociaciones de Estados y algunos actores subestatales o no estatales para entender culturas, actitudes y comportamientos; para construir y gestionar relaciones; y para influenciar pensamientos y movilizar acciones para promover sus intereses y valores (Gregory, 2011, p. 353).

El concepto de Gregory es también útil porque enumera, aunque no exhaustivamente, a los nuevos actores que ejercen el poder en el panorama internacional actual, puesto que, como resulta ya evidente, si bien los Estados lideran las acciones de política exterior, han dejado

de ser los únicos protagonistas. Y, en el ámbito de la diplomacia pública, como menciona Rubio (2014, p. 13), aunque las acciones han sido desarrolladas tradicionalmente por los gobiernos, “hoy estos no pueden desarrollar esta labor en exclusiva, sino que deben hacerlo contando con una diversidad de sujetos y personalidades que, con una vinculación directa o indirecta con el Estado, repercuten de manera cierta en su reputación internacional”.

Aunque la lista de actores podría ser infinita en el contexto de hoy, incluyendo a medios de comunicación, entidades deportivas, movimientos internacionales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), etc., Cull (2012) describe el surgimiento de cinco nuevos actores como comunicadores internacionales: las corporaciones, los ciudadanos y sus comunidades transnacionales *online*, las regiones subnacionales o ciudades, las regiones transnacionales y los actores supranacionales. Por su amplia extensión en el escenario global, cabe comentar brevemente la presencia de los dos primeros como actores de diplomacia pública.

En primer lugar, las compañías transnacionales, con intereses económicos en gran número de países, buscan involucrarse activamente en las decisiones de los Estados y organismos internacionales y, por esto, buscan influir en la percepción pública. Así, por ejemplo, señala Cull (2012, p. 49), gracias a sus actividades de responsabilidad social empresarial (RSE), su trabajo puede “traslaparse con el de la diplomacia pública” e, incluso, puede involucrar al público con una cultura externa o cultivar a sus interlocutores extranjeros con la subvención de su propia cultura, como con el patrocinio en actividades culturales o deportivas.

Finalmente, es relevante mencionar a las comunidades *online* como actores de diplomacia pública que buscan promover sus intereses, ya que aprovechan el espacio en línea para cohesionarse y sumar voces en visiones típicamente minoritarias, y así llegar a trascender en el espacio *offline*. Rubio (2014, p. 16) destaca también la participación de ciudadanos individuales, ya sean celebridades o anónimos, que, dada su influencia, cada día muestran

mayor eficacia en la configuración de la opinión pública nacional e internacional. De esta manera -concluye el autor-, “las personas se convierten en objetivo de la diplomacia y en actores activos de la misma”.

1.2. La diplomacia en la era digital

Para entender la influencia del Internet sobre el ejercicio de la diplomacia -si se asume el Internet como un medio de comunicación que permite la publicación, intercambio y almacenamiento de información, de forma global e instantánea (Westcott, 2008, p. 3)-, en primer lugar, es preciso entender cómo es la sociedad de hoy, inmersa en el uso de las tecnologías digitales, puesto que en medio de ella se desarrolla la diplomacia actual.

Tal aproximación teórica coincide con la del experto en Diplomacia Pública y Diplomacia Digital de la Universidad de Oxford Ilan Manor, quien sostiene que los diplomáticos, como miembros de la sociedad, han adoptado muchas de las reglas, valores y conductas de la sociedad digital, así como las herramientas con las que pueden desarrollarse en el mundo de hoy, incluyendo *hardware* como smartphones o tablets, y *software*, como blogs o aplicaciones de mensajería¹. Por tanto, asegura Manor, no se puede comprender la digitalización de la diplomacia sin antes comprender a la sociedad digital (2019, p. 32).

Para caracterizar a la sociedad del mundo digital, una de las teorías más famosas es la de Manuel Castells sobre la sociedad red. Ya en su libro “Comunicación y Poder” (2009, p. 45), el investigador español aseguraba que la red -un conjunto de nodos interconectados- se había vuelto la estructura dominante de la sociedad; y que, debido a la difusión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y las tecnologías digitales, el *networking* o las redes de contacto son el *modus operandi* en casi todos los ámbitos de la

¹ Sobre la prácticas cotidianas de los diplomáticos en el mundo digital, Adesina (2017) agrega que los profesionales de la diplomacia encuentran en el Internet un soporte para buscar información, contactarse con sus colegas, negociar borradores en formatos electrónicos y comunicarse a través las redes sociales; estas últimas, además, menciona que han agregado una dimensión de “tiempo real” a la diplomacia, volviendo la comunicación muy rápida, aunque a veces poco precisa (p. 5).

actividad humana y el medio para generar riqueza, poder y conocimiento.

En una publicación más reciente, Castells (2020) insiste con la idea de que la sociedad red es la estructura social de nuestro tiempo, gestada desde las dos últimas décadas del siglo XX, pero aclara que tal descripción no significa que la tecnología nos determine. “Ha sido la interacción entre cambios culturales, sociales, geopolíticos, con una de las mayores revoluciones tecnológicas de la historia, la que transforma información y comunicación. El resultado ha sido que vivimos de forma cotidiana en una red de redes, locales y globales, en todas las dimensiones de nuestra vida”, argumenta.

Además, Rubio (2014) anota que en la sociedad global interconectada mediante comunidades virtuales y redes, las fronteras nacionales quedan rebasadas, formándose un sistema de “comunidades superpuestas y jurisdicciones que reivindican las múltiples capas de las identidades y lealtades de los ciudadanos”. Y destaca que la integración en identidades mayores convive en el tiempo con la fragmentación en comunidades más pequeñas, que pueden moverse incluso en direcciones contradictorias al mismo tiempo, según las circunstancias, formándose en algunos casos “coaliciones dispares” (p. 17).

Junto a la interconexión y la descentralización de la comunicación ya mencionadas, es necesario agregar que la sociedad digital es la sociedad “en tiempo real”; es decir, que el público espera recibir la información tan pronto como se desarrollan los eventos, según lo explica Philip Seib, catedrático en Diplomacia Pública y Relaciones Internacionales de la University of Southern California. Y esta expectativa, concluye el autor, ha dado lugar a una forma de “diplomacia en tiempo real”, que constituiría la práctica de la diplomacia en la era de Internet (2012, p. 12).

Ahora, antes de presentar una definición que exponga adecuadamente la actividad diplomática en la era digital, es preciso señalar que se manejan sendos términos para

nombrar este fenómeno (diplomacia online, diplomacia digital, ciberdiplomacia, e-diplomacia, twiplomacy, diplomacia 2.0, entre otros); no obstante, para los fines de esta investigación, sin la pretensión de deliberar sobre la conveniencia de una denominación frente a otra, se optará por el uso preferente de ‘diplomacia digital’.

En una definición bastante clara y directa, Hanson (2012, p. 2) propone que la diplomacia digital significa el uso de Internet y las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para ayudar a cumplir con los objetivos diplomáticos. De forma muy similar, Rodríguez (2015), indica que se podría definir como “el uso de la web y las Tecnologías de Información y Comunicación como ayuda para alcanzar los objetivos diplomáticos, que no solo se circunscriben al ámbito de las embajadas sino a todos los aspectos de esta disciplina” (p. 924).

También con un énfasis en las herramientas usadas por los diplomáticos, Adesina cita otros dos conceptos: Dev Lewis define la diplomacia digital como el uso de herramientas digitales de comunicación por los diplomáticos para comunicarse entre ellos y con el público general, mientras que Evan Potter se refiere, sobre todo, a las prácticas diplomáticas a través de tecnologías digitales y de redes, incluyendo el Internet, los dispositivos móviles y los canales de redes sociales (2017, p. 3).

Una definición más completa, aunque sin contradecir a las anteriores, es la de Manor y Segev (2015, p. 94):

Por diplomacia digital, nos referimos, principalmente, al creciente uso de plataformas de medios sociales por un país, con el fin de conseguir sus objetivos de política exterior y gestionar proactivamente su imagen y reputación (...). Esta existe en dos niveles: en el Ministerio de Relaciones Exteriores y en sus embajadas alrededor del mundo. Al operarse en ambos niveles, los Estados pueden adaptar sus

mensajes de política exterior y de Marca País a las características propias de las audiencias locales, según su historia, cultura, valores y tradiciones, facilitando así la aceptación de la política exterior y la imagen que buscan promover.

Se entiende, de esta manera, que la diplomacia digital no se refiere a un nuevo tipo de diplomacia o a una actividad desligada de los objetivos de la diplomacia tradicional (como se detallará en el siguiente apartado), sino que, tal como lo exponen diversos diplomáticos y expertos en la materia, como Rafael Rubio, Ilan Manor o Juan Manfredi, se trata de la actividad diplomática que adopta las herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones. En palabras de Vara (2018, p. 164), “es una extensión de la diplomacia pública, que utiliza las herramientas tecnológicas para alcanzar sus objetivos”.

Para graficar el impacto de la tecnología en la diplomacia y la capacidad de los funcionarios diplomáticos para llegar directamente al público a través de plataformas digitales, como las redes sociales, Seib cita como ejemplo lo que sucedió 2015 cuando se alcanzó el acuerdo nuclear con Irán (2017, p. 82):

Los negociadores de EE.UU., la Unión Europea e Irán no notificaron inmediatamente a la prensa. Anunciaron el acuerdo vía Twitter. Normalmente, en el antiguo modelo, tras las negociaciones se salía directamente a otra sala para emitir un comunicado en una conferencia de prensa, frente a los reporteros y las cámaras de televisión (...). Ahora, en vez de un clip de TV o unas citas en el periódico, el público puede obtener el comunicado completo o lo que se quiera transmitir a través de plataformas como Twitter. Esto, ciertamente, cambia las reglas del juego.

Con tal cambio en el rol de los medios de comunicación, Seib (2017) asevera que las plataformas digitales funcionan como “ecualizadores” entre los diplomáticos y los ciudadanos, generando una conversación que puede alcanzar a millones de personas. Por

ejemplo, menciona al ex Secretario de Estado de EE.UU. John Kerry, quien tenía más de 2 millones de seguidores en Twitter al retirarse de su cargo en 2017 y hoy supera los 3.3 millones².

Por su parte, Manor (2019) ilustra la digitalización de la diplomacia tomando el mismo ejemplo del acuerdo sobre el programa nuclear de Irán entre este país y EE.UU., China, Rusia, Reino Unido, Francia, Alemania en Viena, firmado en julio de 2015 en Viena, y comparándolo con el Congreso de Viena de septiembre de 1814 en el Palacio Imperial de Hofburg, tras la derrota de Napoleón, como un caso emblemático de la diplomacia tradicional (con negociaciones a puerta cerrada). Más allá del cambio de actores, después de casi dos siglos de historia entre ambas reuniones, el autor apunta:

Probablemente la mayor diferencia está en la influencia de las tecnologías digitales. Los líderes mundiales no asistieron a las reuniones, pero se mantuvieron al corriente de las negociaciones en tiempo real, a través de teleconferencias, llamadas por Skype o mensajes de texto. Los periodistas publicaban desde los hoteles sus artículos sobre el progreso del acuerdo. Y las redes sociales fueron empleadas durante las mismas negociaciones para obtener concesiones de un lado (p. 2).

Asimismo, una evidente muestra de la intervención de las herramientas digitales en la actividad diplomática ha sido la rápida adopción de aplicaciones online de videollamadas o videoconferencias, por los Ministerios de Relaciones Exteriores y diversos organismos internacionales, a partir de la propagación de la pandemia de la COVID-19. De hecho, esta práctica se ha vuelto tan común durante el 2020 como una solución para continuar con las reuniones bilaterales y multilaterales en pleno contexto de la emergencia sanitaria, que se popularizó el término '*Zoomplomacy*', por el uso frecuente de la aplicación Zoom.

² Consulta realizada el 20 de junio de 2020 (<https://twitter.com/JohnKerry>).

No obstante, diversas instituciones, como el Abba Eban Institute for International Diplomacy de Israel, cuestionan si las negociaciones virtuales podrán convertirse en la nueva normalidad para el mundo diplomático, desplazando a las reuniones personales y los viajes al exterior tras el fin de la pandemia, dados los retos que plantean las teleconferencias en términos de cercanía, conectividad y seguridad.

Shapiro y Rakov (2020) sostienen en un artículo de Foreign Policy que si bien las reuniones virtuales reducen las barreras para la organización de reuniones de alto nivel, lo cual podría ser aprovechado por diversos Estados, su principal debilidad está relacionada con la ausencia de contacto humano y las conversaciones paralelas a las negociaciones, lo que reduce la capacidad para construir y mantener relaciones. Detallan:

Los asuntos rutinarios podrían resolverse por los medios online, pero las grandes decisiones son esquivas sin las citas personales de los líderes. Por ejemplo, en una cumbre multilateral, los detalles finales de muchos acuerdos se consiguen a través de la diplomacia personal de los líderes, lo que requiere de discusiones informales, sostenidas en privado en paralelo a la cumbre. Y tales oportunidades son difíciles de replicar por los medios *online* (2020).

Ciertamente, pues, las plataformas de videoconferencias podrían afectar la posibilidad de llegar a determinados acuerdos. Sin embargo, aun con sus pros y contras, la proliferación de las reuniones por Zoom u otras aplicaciones similares -gatilladas por la crisis del coronavirus- suponen otra prueba inequívoca de que la profesión diplomática viene adoptando diferentes herramientas digitales en tanto contribuyen al logro de sus objetivos.

Así, tomando como base los trabajos de Manor sobre Diplomacia Digital, los cambios que ha impuesto la era digital en la actividad diplomática se pueden resumir en los siguientes puntos, según expone el Instituto Matías Romero de México (2019, p. 2):

- (1) Los Ministerios de Relaciones Exteriores pierden el monopolio de la comunicación sobre asuntos internacionales.
- (2) La arena de la diplomacia se abre a más actores.
- (3) La audiencia se fragmenta.
- (4) La información está disponible de manera inmediata a más personas.
- (5) Se pasa de una lógica de solo informar a una de escuchar, como consecuencia de los cambios previamente enumerados.

Como ante toda innovación, estos cambios en el ejercicio de la diplomacia producen beneficios y desventajas. Hanson (2012) resalta, entre los aspectos positivos, la oportunidad de hablar directamente y más frecuentemente a grandes audiencias, lo que impulsaría la influencia política. Igualmente, menciona que los medios digitales ofrecen la posibilidad de segmentar y dirigirse a *targets* o públicos objetivos clave, y permite interactuar con los ciudadanos y recibir información antes no disponible para los diplomáticos; de esta manera, se puede acceder a diversos puntos de vista de muchos temas, llegando más allá de las élites que conforman las tradicionales fuentes diplomáticas (p. 6).

Respecto a los retos, el Instituto Matías Romero de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México, en su publicación “Diplomacia pública en 280 caracteres” (2019), apunta que el mundo digital acentúa los desafíos para las instituciones encargadas de ejecutar la política exterior, debido a que la legitimidad de los diplomáticos “a diferencia del pasado, ya no se basa exclusivamente en ser representantes de un Estado, sino que cada vez hay una mayor exigencia para que respondan a los intereses de la opinión pública” (p. 5).

Además -como se expuso en lo referente a los nuevos actores de la diplomacia pública-, los ciudadanos de hoy demandan más información sobre los asuntos internacionales y cada vez

discuten más temas como el cambio climático o la política migratoria y cada vez son más las sociedades civiles que participan en foros multilaterales. En consecuencia, los Ministerios de Asuntos Exteriores deben procurar un mayor cuidado al elaborar sus planes, pensando “a qué público van dirigidos sus mensajes y cuál es la mejor manera para presentarlos” (Instituto Matías Romero, 2019, p. 5)

Otro riesgo propio de la era digital, presente desde el advenimiento del Internet, es la piratería o los *hackers*. Adesina (2017, p.10) cita el caso de Wikileaks, que en 2010 publicó cerca de 250,000 cables diplomáticos de las misiones de EE.UU. dirigidos al Departamento de Estado en Washington, con opiniones sobre líderes mundiales y gobiernos extranjeros.

Asimismo, la “cultura del anonimato”, ampliamente difundida en Internet, presenta otro desafío para el ejercicio de la diplomacia. Cualquiera podría adoptar una identidad falsa o hacerse pasar por otra persona y lanzar críticas y mensajes ofensivos para buscar una confrontación en Internet (Adesina, 2017, p. 11); de igual forma, pueden crearse grupos de choque y redes de *trolls*³ o esparcir información incorrecta y falsa, popularmente conocida como *fake news* (Instituto Matías Romero 2017, p. 13).

Los mismos diplomáticos, por su parte, también pueden cometer errores involuntarios al usar medios digitales que, como señala Rubio (2014, p. 18), pueden ser mucho más visibles al volverse “errores virales”. Adesina (2017, p. 11) apunta para ejemplificar este riesgo lo sucedido a Carl Bildt, exministro de Relaciones Exteriores de Suecia, quien en la víspera del Foro Económico Mundial de Davos en 2012, tuiteó diciendo que ansiaba una cena de alto nivel para discutir la hambruna global, lo que le generó muchas críticas⁴. El tuit fue:

³ El Instituto Matías Romero (2017, p. 7) define a los *trolls* como cuentas que buscan provocar de manera intencional la polémica y conflicto en redes sociales mediante insultos, mensajes ofensivos y creando debate sin sentido.

⁴ El incidente tuvo rebotes en la prensa, como en el artículo de The Telegraph “Carl Bildt falls foul of Twitter” del 27 de enero de 2012 (recuperado de <https://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/9045636/Carl-Bildt-falls-foul-of-Twitter.html>)

“De Estocolmo, me dirijo a Davos. Espero con ansias la cena de esta noche sobre el Programa Mundial de Alimentos. ¡La hambruna global es un asunto urgente! (Figura 1).

Figura 1. *Error involuntario en Twitter del excanciller de Suecia*



Fuente: <https://twitter.com/carlbildt/status/162441801087713280>

Por último, Seib (2017, p. 80), en línea con su terminología de “diplomacia en tiempo real”, menciona la presión que reciben los diplomáticos para responder cada vez más rápido ante los sucesos globales, lo que puede resultar altamente problemático, ya que no siempre se tiene la preparación suficiente para dar una respuesta rápida o, en algunos casos, las reacciones rápidas pueden resultar en planes de política exterior deficientes.

Conociendo los riesgos y las posibilidades que ofrece la tecnología, los autores consultados coinciden en que lo mejor que pueden hacer los Ministerios de Relaciones Exteriores es desarrollar una estrategia digital para aprovechar de forma eficaz las herramientas y aplicar los recursos limitados a la consecución de sus fines. Según Rodríguez (2015), esta estrategia debe tener bien definidos los siguientes componentes: “finalidad y objetivos, audiencia o públicos objetivos, canales (en este caso, digitales) y recursos” (p. 928).

El mismo autor precisa que una estrategia con tecnología interactiva demanda “acciones creadas específicamente para estos medios”; así, el éxito dependerá de cómo se incorpore a la actividad diaria el potencial de herramientas como las redes sociales, *podcasts*, blogs, etc.. “Se busca la utilización de la tecnología en la medida que ayuda a fortalecer la

transparencia e información en los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adoptan en el ejercicio de la función pública”, detalla (Rodríguez, p. 930).

Asimismo, Rubio recomienda como la clave de una estrategia digital “conocer muy bien las distintas audiencias y diferenciar los canales ideales para estas, el acceso y los recursos” (2014, p. 18). En tanto, Manfredi detalla:

Forman parte de la realidad diplomática el conocimiento de cómo se gobierna la nueva diplomacia global, la valoración del peso de la opinión pública internacional, la gestión del conocimiento interconectado (big data) y la promoción de nuevas oportunidades de conexión con la población local para conseguir información de primera mano, lejos de los círculos ministeriales (2014, p. 26).

En ese sentido, añade que el ejercicio de la “nueva diplomacia global” requiere nuevas competencias, que incluyen la creatividad, la innovación y la ejecución de ideas diferentes; asimismo, se requiere de los diplomáticos “conocer los canales, el estilo de redacción y a los nuevos influyentes en la red”, como “una extensión de la comunicación intercultural que ya pertenece al corpus del profesional diplomático” (Manfredi, 2014, p. 25).

De forma similar, Casado advierte:

Nuestra labor (de diplomáticos) está llamada a cambiar radicalmente, hacia un perfil más creativo y más autónomo. Si alguien puede beneficiarse de la digitalización, ese es el diplomático. Tareas como la búsqueda de información, la negociación, la articulación de alianzas o la comunicación y la cooperación con terceros serán más fáciles. Sin embargo, surgirán nuevos retos, porque es evidente que la digitalización ha aumentado la disponibilidad de información, pero también

ha complicado su procesamiento y su análisis (2017, p. 4).

Con todo, lo más importante de toda estrategia o acciones digitales es su alineación al logro de los objetivos marcados por la política exterior, que supone “el corazón de la actividad” (Manfredi, 2014, p. 26). Y es que, como bien apunta Seib (2017, p.80), durante una entrevista con la revista *Georgetown Journal of International Affairs*, lo digital en la diplomacia no es lo sustancial, sino es el medio o el instrumento.

Al respecto, Manor apunta que la asociación entre las actividades digitales y los objetivos de la diplomacia *offline* suele ser pasada por alto, como si el terreno digital fuese distinto al mundo real. Sin embargo, las embajadas y los Ministerios de Relaciones Exteriores utilizan las tecnologías para conseguir sus objetivos offline.

Por ejemplo, apunta, las Embajadas de Lituania utilizan Facebook para reforzar sus lazos con las diásporas y revertir la fuga de talentos, mientras que el Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y Desarrollo de Reino Unido (Foreign, Commonwealth & Development Office - FCDO) emplea Twitter para informar a sus ciudadanos sobre sus actividades en oposición a la propaganda de Daesh (2019, p. 399).

Dada la relevancia de los objetivos que se pueden conseguir a partir de la diplomacia digital, conviene analizarlos con un poco más de detalle en el siguiente apartado.

1.2.1. Objetivos de la diplomacia digital

Como se ha examinado hasta ahora, la diplomacia digital puede entenderse como un importante instrumento para impulsar la política exterior de un Estado. Adesina (2017) menciona que los gobiernos pueden considerar el Internet como una herramienta única para la diplomacia, puesto que mediante su uso adecuado los Estados pueden publicitar sus posiciones sobre diferentes asuntos y promover sus ideas en todo el mundo. Y esta

posibilidad, si es utilizada correctamente, permitirá a las Embajadas, y al Estado que representan, construir una imagen positiva (p. 5).

No obstante, si bien la diplomacia pública encuentra gran potencial en los medios digitales para su desarrollo, la tecnología digital puede contribuir al logro de objetivos de política exterior a través de su aplicación a labores de diversos ámbitos. Hanson (2012, p 6) ofrece un listado bastante completo sobre este asunto, con ocho objetivos de la diplomacia digital (citado en Adesina, 2017, p. 3; Rashica, 2018, p. 77):

- (1) **Gestión del conocimiento.** Como podría aplicarse a cualquier otra área de la gestión pública, la tecnología puede contribuir a aprovechar el conocimiento generado en un área o en todo el Gobierno, conservándolo y compartiéndolo, con el fin de optimizar su uso de cara al logro de los objetivos de interés nacional.
- (2) **Diplomacia pública.** La diplomacia digital permite mantener contacto con las audiencias que migran al mundo online, para así llegar a los *influencers* de la red. De igual forma, las herramientas digitales de comunicación sirven para escuchar y dirigirse al público con mensajes claros.
- (3) **Gestión de la información.** Los medios digitales pueden ayudar a reunir y procesar los abundantes flujos de información, con el fin de manejar la mejor data durante la formulación de políticas y contribuir a la anticipación y respuesta ante a los emergentes sucesos sociales y políticos.
- (4) **Gestión consular.** Las herramientas digitales sirven para crear canales directos y personales de comunicación con los connacionales que se encuentran en el exterior, lo cual es especialmente útil en la gestión de situaciones de crisis.
- (5) **Respuesta en casos de desastres.** Junto al trato con los connacionales del objetivo anterior, la diplomacia digital es especialmente potente en situaciones de desastres, dada la conectividad que ofrece la tecnología.
- (6) **Promoción de la libertad.** La misma tecnología contribuye a mantener el Internet

libre y abierto, lo que incluye objetivos relacionados a la promoción de la libertad de expresión y la democracia.

(7) **Obtención de fuentes externas.** Los mecanismos digitales facilitan que una entidad diplomática pueda recurrir y aprovechar las experiencias de otros, con el fin de lograr los objetivos nacionales.

(8) **Mejora en el planeamiento de las políticas.** Los medios digitales permiten supervisar, coordinar y planificar la política exterior, tomando en cuenta la internacionalización de la burocracia.

Puntualmente sobre las actividades de diplomacia digital en materia de diplomacia pública o “diplomacia pública digital” Manfredi (2014) anota que los Ministerios contactan, difunden, intervienen, matizan o informan de forma directa con las audiencias a través de los nuevos medios o plataformas digitales, de manera que los diplomáticos “crean y sostienen redes profesionales con otros diplomáticos, con representantes sociales y económicos, periodistas, académicos, así como con otros actores relevantes. Y añade: “la extensión de la red hacia otros ámbitos abre una ventana de oportunidad a nuevas formas de influencia, a la consecución de los objetivos preestablecidos, a la gestión de la reputación y a la gestión del conocimiento y otras formas de capital social” (p. 25).

En tanto, Manor (2019) apunta que los estudios de diplomacia pública posicionan a las plataformas digitales como el medio de la “nueva diplomacia pública”, puesto que permiten a las organizaciones hacer la transición del paradigma de la comunicación unilateral a la comunicación bidireccional y la interacción. De hecho, la relevancia de la interacción empezó a calar en los Ministerios de Relaciones Exteriores durante la primera década del siglo XXI, puesto que vieron que una diplomacia pública basada en monólogos no podía prosperar en el mundo digital (p. 66).

Por otra parte, no son pocos los autores que coinciden con Hanson sobre la relevancia de

los medios digitales para la gestión consular, especialmente en situaciones de crisis o desastre (Adesina, 2017, p. 13; Rashica, 2018, p. 85; Rodríguez, 2015, p. 931; Manor, 2018, p. 9). Manfredi (2014) señala sobre este punto que “la red permite la conexión con el ciudadano en caso de amenaza, desastre, emergencia o de una gestión administrativa concreta”. Y anota como ejemplo el caso de España:

La experiencia reciente nos indica que los jóvenes españoles que salen al exterior a trabajar ya cuentan con redes sociales formales e informales en las que discuten qué papeles hay que llevar a un país, cómo obtener la cobertura médica o cómo acceder al mercado laboral. La tarea consular no reside aquí en duplicar ese esfuerzo, sino en servir de punto de encuentro en el mundo digital, de patrocinar las conversaciones y responder a las dudas (p. 24).

Otro de los beneficios en el que coinciden los autores sobre la diplomacia digital es el bajo costo de producción de los foros online o el estar presente en las plataformas digitales. Por ejemplo, Rodríguez (2015) destaca que las redes sociales conforman “un campo de trabajo más asequible que las grandes campañas publicitarias tradicionales, pues en el universo del marketing digital, las acciones resultan más económicas y, si están bien planteadas, pueden tener más alcance” (p. 933).

Y Adesina (2017) resalta que la diplomacia digital no siempre requiere de grandes inversiones, sino que, al contrario, su aplicación supone una reducción de costos, pero demanda un factor humano capacitado, que domine las nuevas tecnologías, procese la información electrónica y genere mensajes para los públicos objetivos (p. 10).

En conclusión, no cabe duda de que la diplomacia digital ofrece ventajas que pueden contribuir al logro de los objetivos de política exterior de un Estado. No obstante, como se ha señalado, es preciso aclarar que con la consecución de objetivos a partir de las

herramientas digitales no se busca el reemplazo de la diplomacia tradicional. Al respecto, Rodríguez manifiesta:

La ciberdiplomacia no sustituirá en ningún modo la acción tradicional, así como la televisión, la radio o la web 1.0 no fueron sustitutos de nada, sino más bien complementos. Pero, tampoco se pone en duda que el avance de la técnica implica un punto de inflexión para los Estados en la forma de relacionarse con los ciudadanos y con otros Estados (2015, p. 924).

De forma similar, Adesina (2017, p. 10) coincide en que la diplomacia digital no reemplazará a la diplomacia clásica; sin embargo, si se utiliza adecuadamente, puede fortalecer las acciones de un Estado en sus relaciones internacionales y su política exterior, con mecanismos rápidos y costo-efectivos.

1.3. Las redes sociales como herramientas para el logro de objetivos política exterior

Dada la importante penetración de las redes sociales entre los usuarios de Internet, lejos de contradecir lo analizado hasta el momento sobre diplomacia pública y diplomacia digital, se considera pertinente dedicar un apartado para revisar la bibliografía respecto al rol que han asumido las redes sociales en el ejercicio de la diplomacia.

Sobre la creciente relevancia de las redes sociales en la vida de los ciudadanos vale mencionar el reporte “Digital 2020: Global digital Overview”, el cual revela que de los 4 540 millones de usuarios en Internet en el mundo (lo que supone un 59% de penetración en la población global), para enero de 2020, 3 800 millones son activos usuarios en las redes sociales (49% de penetración en la población global), con una mayor participación en el Norte de Europa, Norteamérica, Latinoamérica y el Este de Asia⁵. El estudio apunta

⁵ El reporte detalla por región los usuarios activos en las redes sociales, como porcentaje de la población total: Norteamérica, 69%; Sudamérica, 67%; Europa Occidental, 54%; Norte de Europa,

también que las redes más utilizadas son Facebook, YouTube, WhatsApp, Fb Messenger, WeChat, Instagram, TikTok, QQ, QZone, SinaWeibo, Reddit, Snapchat, Twitter y Pinterest.

Para señalar el impacto de las redes sociales en la política mundial y las relaciones internacionales, Adesina (2017) recuerda el rol clave que tuvieron estas plataformas durante la Primavera Árabe:

Esta revolución digital ha resultado en cambios fundamentales en la dirección de la diplomacia globalmente. En países como Egipto, Túnez y Yemen, las redes sociales se han convertido en la plataforma para distribuir sin censura información pública entre los usuarios. Estas permitieron a los activistas de la Primavera Árabe romper la barrera psicológica del miedo, ayudándolos a conectarse, compartir información y, en algunos casos, a organizar las protestas reales (p. 2).

Duncombe (2018) indica cómo los Estados están utilizando las redes sociales para enfrentar crisis de seguridad nacional, como el caso del Gobierno de Kenia durante el atentado del centro comercial Westgate en septiembre de 2013, que duró cuatro días y resultó en la muerte de 67 personas y 175 heridos:

La Policía y el Ministerio del Interior de Kenia utilizaron Twitter para comunicarse con el público en general, actualizando información sobre la crisis y ofreciendo indicaciones específicas a los residentes de Nairobi para su seguridad. Además de demostrar el potencial de las redes sociales para contribuir a la capacidad organizativa del Estado, un aspecto importante de este caso fue que el grupo terrorista Al-Shabaab reivindicó el atentado en Twitter (p. 94).

67%; Sur de África, 36%; África Central, 6%; Asia Central, 22%; Asia Occidental, 56%; Asia del Este, 71%; Sudeste de Asia, 63%; Oceanía, 57%, entre otros.

En consecuencia, pese a que aún existen brechas de conectividad, resulta claro que a través de las redes sociales millones de personas viven en un intercambio de información constante, las 24 horas del día, todos los días del año, presentando grandes oportunidades y desafíos para los Estados y la diplomacia. Manor y Crilley (2019) exponen:

La proliferación de las redes sociales ha tenido un impacto profundo en la práctica de la diplomacia; los diplomáticos pueden obviar la prensa y comunicar sus mensajes directamente a sus audiencias online. Así, los Ministerios de Relaciones Exteriores se han “mediatizado”; circulan su contenido a través de las redes sociales y adoptan la lógica de los medios de comunicación en sus operaciones diarias (p. 1).

Las redes sociales, pues, forman ya un elemento inherente a la actividad diaria de los diplomáticos, sobre todo, en las prácticas de diplomacia pública y la proyección internacional de la gran mayoría de Estados. De acuerdo al estudio de Burson Cohn & Wolfe - BCW (2020), más del 95% de los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas tienen presencia en las redes sociales al 2020. Solo Mauritania, Corea del Norte, Turkmenistán y otros pocos Estados no están presentes en estas plataformas.

Y tal presencia en las redes sociales presenta sus propios desafíos, además de las amenazas de la diplomacia digital ya apuntadas en el inciso anterior (el *hacking*, las *fake news*, entre otros), Primero, los diplomáticos deben de considerar que cada plataforma responde a una lógica distinta por lo que el mensaje no puede ser el mismo para todas las redes (Twitter, Facebook, Instagram o YouTube, por ejemplo); asimismo, ofrecer mensajes que se adapten a los distintos públicos es complicado dado el número y la heterogeneidad de los usuarios de las redes sociales (Instituto Matías Romero, 2019, p. 7).

Igualmente, Casado (2017, p. 7) menciona la dificultad de atender gran cantidad de mensajes en un corto periodo de tiempo en las redes sociales, pero alerta sobre las

consecuencias de no dar respuesta: “No contestar a un mensaje, comentario o pregunta aleja al ciudadano de nuestros canales. Si no somos lo suficientemente rápidos y ágiles, le defraudaremos. Entonces, optará por otras fuentes, con la consiguiente pérdida de influencia de la fuente oficial y un mayor distanciamiento de las instituciones públicas”.

Ahora bien, al hablar de redes sociales en la diplomacia resulta fundamental mencionar el caso específico de Twitter, puesto que, como recoge el Instituto Matías Romero (2019, p. 3), “se ha consolidado como la plataforma digital por excelencia para la diplomacia pública, debido a que permite llegar a un gran número de personas de forma directa e inmediata”. Con un formato gratuito, se calcula que sus 340 millones de usuarios tienen acceso a unos 500 millones de tuits que se publican cada día.

Más aún, la importancia de Twitter radica en que se trata de la plataforma preferida por los Gobiernos para difundir sus comunicaciones oficiales, por encima de otras redes como Facebook o Instagram, al punto que las denominaciones “Twiplomacy” o “diplomacia en 280 caracteres” se han popularizado en los estudios de diplomacia digital (Duncombe, 2018; p. 92; Chhabra, 2020, p. 2; Instituto Matías Romero, 2019, p. 3). Como muestra de su extensión, para 2018, Burson Cohn & Wolfe - BCW había identificado 951 cuentas de Twitter (372 cuentas personales y 579 cuentas institucionales) de jefes de Estado y de Gobierno y Ministerios de Relaciones Exteriores, pertenecientes a 187 países.

Chhabra (2020, p. 4) asegura que desde su nacimiento en 2006 Twitter viene jugando un rol clave en las funciones diplomáticas, como en la comunicación con los ciudadanos nacionales y extranjeros, en la generación de un vínculo con los connacionales en el exterior o sirviendo como mecanismo de respuesta en situaciones de crisis. También, señala que Twitter permite la interacción con diplomáticos de otros países, ayudando a construir relaciones bilaterales y multilaterales frente a una audiencia global, lo que refuerza la confianza entre las partes.

Para Duncombe (2018; p. 93), una de las razones para el crecimiento de Twitter como herramienta diplomática es su facilidad para que los líderes políticos puedan alcanzar no solo a los públicos nacionales y extranjeros bajo los términos de la tradicional comunicación unidireccional, sino que pueden interactuar en una forma de diálogo de dos vías para vincularse con sus públicos. Sin embargo, la autora añade que aún hay quienes utilizan Twitter como un sistema de mensajería de una sola vía.

Es más, Duncombe (2018; p. 95) resalta la utilidad de Twitter para los líderes políticos y diplomáticos como un instrumento que puede reducir las tensiones entre los Estados. Expresar ciertos asuntos en textos tan breves como 280 caracteres puede ofrecer un elemento de distancia que alivie un incipiente conflicto antes de que estalle una crisis. No obstante, los tuits como comunicación interestatal también pueden tener efectos negativos; la naturaleza pública de Twitter podría generar que un Estado debilite la legitimidad de otro Estado con sus publicaciones, lo que agravaría relaciones diplomáticas ya fraccionadas.

Por último, respecto a Twitter, conviene esclarecer los cuestionamientos sobre la conveniencia de esta plataforma para las comunicaciones oficiales, dado el uso que ejerce el actual presidente de EE.UU., Donald Trump. El Instituto Matías Romero (2019, p. 9) considera que las prácticas en Twitter donde un mandatario amenaza a sus homólogos con imposición de tarifas arancelarias o el posible uso de armas nucleares no solo van en contra de los valores y los principios compartidos por la Carta de Naciones Unidas, sino que evidencian un “resquebrajamiento de las formas diplomáticas tradicionales”.

Sin embargo, estudios como los de Manor (2020) y Šimunjak y Caliandro (2019) argumentan que el estilo de Donald Trump es la excepción a la regla. Aunque reconocen que sus tuits para comentar sobre guerras comerciales, arremeter contra organizaciones internacionales o atacar a sus oponentes con un lenguaje impertinente pueden erosionar el

rol de Twitter como un espacio donde líderes mundiales y diplomáticos conversan entre sí, aseguran que el resto del mundo no ha adoptado el modo “trumpista” en esta red social.

Según Manor (2020, p. 2), lejos del comportamiento de Trump, los diplomáticos al usar Twitter se mantienen elocuentes, moderados y prudentes cuando se dirigen a otro Estado o tratan asuntos polémicos. En tanto, Šimunjak y Caliandro (2019; p. 22) sostienen que, si bien la participación de Trump en Twitter es disruptiva frente a la comunicación diplomática y que su lenguaje no corresponde a los códigos de la diplomacia tradicional, estas prácticas no han sido reproducidas en otros países. Detallan:

La única entidad diplomática que ha respondido en un tono similar al de Trump ha sido la venezolana. El resto de Estados que ha recibido críticas ha decidido respetar los límites de los códigos diplomáticos; y el lenguaje de sus pronunciamientos no ha sido descortés, negativo ni poco constructivo (p. 23).

Además de Twitter, merece la pena destacar el rol de Facebook como otra de las redes prominentes entre los Gobiernos y sus líderes. El estudio de Burson Cohn & Wolfe - BCW (2020) señala que existen 721 páginas de Facebook, entre cuentas personales e institucionales, pertenecientes a líderes globales, con un total de 362 millones de seguidores en conjunto hasta marzo de 2020⁶. Y revela que los jefes de Estado de 153 países y 90 ministros de Relaciones Exteriores mantienen páginas personales en Facebook que, en general, son más populares que sus respectivas páginas institucionales.

La presencia gubernamental en Facebook, de hecho, ha cobrado especial relevancia en el 2020 debido a la emergencia por la pandemia de la COVID-19 y la necesidad de información de los ciudadanos en medio de la crisis, quienes han recurrido a las redes

⁶ El informe registra 1.3 billones de interacciones entre las 721 páginas de Facebook del 1 de marzo de 2019 al 29 de febrero de 2020, lo que supone casi el doble frente a las cifras de 2018 que se vieron disminuidas por el cambio en los algoritmos de la red social.

sociales en búsqueda de apoyo y de respuestas. Por ejemplo, las páginas en Facebook del Primer Ministro de Italia, Giuseppe Conte, y de los Gobiernos de Austria, Estonia e Italia duplicaron sus *likes* solo en el mes de marzo de 2020 (BCW, 2020).

Así, un sinnúmero de Gobiernos y sus Ministerios de Relaciones Exteriores han utilizado Facebook para difundir información sobre la emergencia sanitaria, como mensajes sobre la distancia social y el confinamiento, como lo muestra el cambio de sus fotos de portada o de perfil en esta red social. Las Figuras 2 y 3 presentan dos ejemplos.

Figura 2. Foto de portada del Presidente de Francia, Emmanuel Macron*



*Mostrada durante el mes de marzo de 2020

Fuente: <https://www.facebook.com/EmmanuelMacron/photos/a.1535563236676257/2701511740081395>

Figura 3. Foto de portada del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido*



*Mostrada durante el mes de marzo de 2020

Fuente: <https://www.facebook.com/foreignoffice/photos/a.10150694413670630/10157795218660630>

De acuerdo al informe de BCW (2020) entre las acciones más populares en Facebook destacan las transmisiones por Facebook Live, ya sea para difundir una conferencia de

prensa o alguna ceremonia oficial. De hecho, el estudio anota que los posts que generan más interacciones en Facebook son los que incluyen un video⁷, como el del Primer Ministro de India Narendra Modi, que generó 1.6 millones de likes y comentarios con un video orando a la diosa hindú Jagdamba en el festival de Navaratri en octubre de 2019.

Con todo, las publicaciones en redes sociales -como todas las acciones de diplomacia digital- solo tienen sentido si contribuyen a la consecución de los objetivos diplomáticos offline. Tomando en cuenta lo ya apuntado sobre la mediatización de los Ministerios de Relaciones Exteriores (Manor y Crilley, 2019), donde los diplomáticos han adoptado la lógica y rutinas de trabajo de los medios de comunicación para atraer la atención del público y prescindir del filtro de los medios tradicionales, Manor y Segev (2020, p. 233) apuntan que para aprovechar el potencial de las redes sociales los actores de la diplomacia deben adoptar posiciones que les permitan establecer la agenda offline (*agenda setting*) y encuadrar o interpretar (*framing*) asuntos que se debaten en foros diplomáticos offline.

Sobre la habilidad para influir en la agenda diplomática, los autores resaltan que cuanta más relevancia tiene la red social un Ministerio de Relaciones Exteriores para sus pares, mayor es su posibilidad para establecer la agenda. Y citan como ejemplo cuando el Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania anunció en su Twitter (@GermanyDiplo) la expulsión de Rusia del Grupo G8 en medio de la Crisis de Crimea en 2014 (Figura 4), lo que llevó a líderes de todo el mundo a manifestarse sobre este tema en Twitter⁸.

En relación al *framing* o la teoría del encuadre, Manor (2020, p. 2) especifica que implica seleccionar ciertos aspectos de una realidad para destacar una percepción en un texto comunicativo, de manera que se pueda definir un problema, diagnosticar sus causas,

⁷ BCW (2020) advierte que los videos compartidos a través de un enlace de YouTube o alguna otra plataforma externa a Facebook generan pocas interacciones; por esto, los líderes mundiales han aprendido a compartir videos propios de la plataforma de Facebook.

⁸ Los autores citan las respuestas de los ministros de Relaciones Exteriores de Rusia y de Ucrania, así como del Primer Ministro británico de ese momento, David Cameron.

sugerir juicios morales o recomendar el enfoque para la solución. En otras palabras, supone crear un prisma a través del cual se puede entender un asunto, evento o actor. En consecuencia, los diplomáticos pueden utilizar las redes sociales para “encuadrar” sus políticas e influir en los puntos de vista de los públicos nacionales y extranjeros.

Figura 4. *Ejemplo de agenda setting del Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania*



Fuente: <https://twitter.com/GermanyDiplo/status/443756062567829504>

Para lograrlo, las instituciones diplomáticas suelen utilizar recursos como imágenes y *hashtags* para realzar la presentación de sus mensajes. Como expresa Manor (2019, p. 242), los Ministerios de Relaciones Exteriores se han vuelto productores audiovisuales para mostrar sus “encuadres”, utilizando fotografías, videos o infografías para captar la atención de los públicos en las redes sociales y transmitir, de forma clara y concisa, grandes volúmenes de información.

Para ilustrar la aplicación del *framing* por los diplomáticos, Manor y Segev (2020, p. 235) apuntan como ejemplo el tuit del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido (@FCDOGovUK), publicado en diciembre de 2016 sobre los graves bombardeos aéreos en Alepo (Figura 5).

Dicho tuit presentó o “encuadró” la situación en Alepo como una tragedia humanitaria, según evidencia el texto insertado en la imagen que acompaña el mensaje. Así, aunque esta publicación no buscó el establecimiento de la agenda o *agenda setting*, pues el tema ya se

estaba discutiendo en el ámbito offline en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Reino Unido pretendió destacar ciertos atributos de la situación, de acuerdo a la visión que plantea su política exterior.

Figura 5. *Ejemplo de framing del Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido*



Fuente: <https://twitter.com/foreignoffice/status/808764943365525504>

Otro ejemplo de *framing* presentado por Manor (2020, p. 6) es un tuit de la Misión Permanente de Rusia ante las Naciones Unidas en noviembre de 2019, que invita a los usuarios de Twitter a leer unas declaraciones a la prensa de su Encargado de Negocios sobre la intervención de Rusia en las guerras civiles en Yemen y Siria (Figura 6).

En tal caso, el autor explica que los funcionarios diplomáticos optaron por incluir una serie de emojis, como una cámara de video para representar a la prensa o un libro para simbolizar el texto completo colgado en la web, que podrían buscar llamar la atención por la cantidad de elementos visuales o, incluso, presentar a la diplomacia rusa como un “libro

abierto”, que busca la transparencia, en contra de la imagen que se tiene de Rusia en un sector de la prensa, que la percibe como generadora de *trolls* y *bots* Manor (2020, p. 6).

Figura 6. Ejemplo de framing de la Misión Permanente de Rusia ante la ONU



Fuente: <https://twitter.com/foreignoffice/status/808764943365525504>

El tuit incluye, además, una imagen que puede servir para “encuadrar” a Rusia como parte de la comunidad internacional, en vez de un Estado paria con pocos amigos y aliados. La fotografía muestra a las Naciones Unidas como una comunidad de Estados -evidenciado con la fila de banderas- donde Rusia es parte. Y ofrece a sus seguidores un análisis de los eventos internacionales en tiempo real y los invita a mantenerse informados. Todo eso en solo 280 caracteres (Manor 2020, p. 6)⁹.

⁹ El autor remarca la distancia de este tuit frente al estilo de Trump en la red social, puesto que apuesta por el compromiso global, frente a la política de desvinculación del sistema internacional de EE.UU. que defiende la administración Trump.

En resumen, la emergencia y el vertiginoso desarrollo de las redes sociales ha forzado a los diplomáticos a adoptar un nuevo léxico. En concreto, Manor (2020) indica que los diplomáticos han tenido que adoptar la virtud de la brevedad o la concisión, a la vez que forman sus mensajes con imágenes, *hashtags* y *emojis* para atraer a los públicos digitales. Por último, los diplomáticos también emplean la retórica del relacionamiento o *engagement* online para integrar a los ciudadanos en el desarrollo de la diplomacia (Bendezú, 2018).

Finalmente, para aprovechar las oportunidades que ofrecen las redes sociales, cabe señalar que las instituciones diplomáticas deben adaptar su actividad para participar adecuadamente en estas plataformas. Al respecto, Manor y Segev (2020, p. 233) detallan, de forma muy apropiada, tres consecuencias para las políticas de los Ministerios de Relaciones Exteriores, que deben asumirse si se busca un uso apropiado del *social media*:

- (1) Los Ministerios de Relaciones Exteriores deberían capacitar a los diplomáticos en el análisis de las redes sociales y la evaluación de qué tan valiosas son las cuentas de su institución para las redes de sus pares.
- (2) Deberían adoptar tácticas para fortalecer las redes sociales, incluyendo la selección de información relevante para la comunidad diplomática local, generando una discusión online sobre temas de interés mutuo.
- (3) Deberían aplicar estrategias digitales como la inclusión de contenido multimedia, con el fin de ofrecer un análisis en tiempo real de los eventos relevantes para la comunidad diplomática, aprovechando la experiencia de los diplomáticos que son ávidos usuarios de la redes sociales.

Capítulo II. Experiencias del uso de redes sociales en la política exterior de otros países

A partir de la delimitación conceptual del capítulo anterior, sobre todo con las definiciones de los términos diplomacia pública y diplomacia digital, así como la descripción de los cambios que la revolución digital han implicado para la actividad diplomática, este capítulo describe cómo algunos países se han sumado a los esfuerzos diplomáticos en el ámbito digital y qué tan exitosa ha sido su tarea, principalmente en el uso de las redes sociales.

Para este análisis, se ha escogido la labor de las Cancillerías de cuatro Estados (Estados Unidos, Reino Unido, España y México) por dos razones principales. En primer lugar, como menciona el profesor Nicholas Cull (2018a, p. 11), Estados Unidos y Reino Unido (aunque este último en una proporción un poco menor), llevan la delantera en el campo de los estudios sobre diplomacia, al decir por la amplia concentración de las publicaciones en idioma inglés. Así, el desarrollo de la diplomacia digital estadounidense y británica también presentan el mayor volumen de bibliografía disponible. Por su parte, en el contexto iberoamericano, las experiencias de España y México ofrecen el mayor número de fuentes disponibles para este trabajo de investigación, incluyendo los artículos académicos y documentos sobre la materia elaborados por sus propias Cancillerías.

La segunda razón para la elección de estos cuatro países es su posición destacada en el ranking Digital Diplomacy Review, el cual analiza la actividad en plataformas digitales de los Ministerios de Relaciones Exteriores de 208 países. Se han tomado en cuenta las ediciones de 2017 y 2016, dada la ausencia de publicaciones más recientes, donde Estados Unidos obtuvo el primer puesto en 2017 y puesto 3 en 2016; y Reino Unido, puesto 2 en 2017 y primer puesto en 2016. En tanto, España está colocado a la cabeza de los países iberoamericanos, con el puesto 11 en 2017 y el 22 en 2016; y México, posicionado primero entre los países latinoamericanos, alcanzó el puesto 17 en 2017 y el puesto 9 en 2016.

Al inicio de cada apartado, se describirá brevemente el proceso de digitalización del servicio exterior de los países seleccionados y, posteriormente, su presencia en las principales redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram). Para el análisis, se seleccionaron diez cuentas escogidas al azar, en cada red social, tratando de abarcar todas las zonas geográficas, y se revisaron los indicadores recogidos por la herramienta ©Fanpage Karma, un *software* especializado en *Social Media Analytics*, durante el periodo de un año (de junio de 2019 a junio de 2020)¹⁰ para los casos de Facebook e Instagram y durante el mes de julio de 2020 para el análisis de Twitter (la información sobre los tuits anteriores no se encuentra disponible).

2.1. El Departamento de Estado de los Estados Unidos

El uso de las redes sociales por los Estados y sus Cancillerías se produjo a partir del cambio conceptual en lo que se refiere a diplomacia pública a inicios del siglo XX. Los ataques terroristas del 11-S y la emergencia de la sociedad digital llevaron a los diplomáticos a pasar de una diplomacia pública basada en el monólogo a una “nueva diplomacia pública”, como se mencionó en el Capítulo I. Este giro ubicaría como prioridad de la diplomacia pública el diálogo y la construcción de relaciones con el público extranjero, con el fin de crear un ambiente receptivo a la política exterior de una nación.

De esta manera, resalta Manor (2019, p. 66), las redes sociales se ha convertido en uno de los medios de esta “nueva diplomacia pública”, que facilita la interacción y la comunicación “bidireccional”. Y, en este contexto, donde Cancillerías de todo el mundo fueron sumándose a la tendencia de las redes sociales durante la primera década de los 2000, el autor señala que un ejemplo notable de tales esfuerzos es el del Departamento de Estado de los Estados Unidos .

¹⁰ Dado el desarrollo de la pandemia por el COVID-19 y la intensa labor de las Cancillerías de todo el mundo en la atención de sus connacionales en el exterior, el periodo seleccionado busca reducir la concentración de los temas en este asunto prioritario de la pandemia.

No obstante, Cull (2018b, p. 17) asegura que la historia del encuentro del gobierno estadounidense con la diplomacia digitalizada revela avances lentos, si se toma en cuenta su posición de líder tecnológico. Según el experto, en los primeros años de la gestión de la diplomacia pública a cargo del Departamento de Estado¹¹, después de que el país desarticulara su agencia de comunicación (la Agencia de Información de Estados Unidos-USIA), tras la Guerra Fría se demostró poco interés en la innovación digital. Explica que mientras la USIA era conocida por su carácter innovador, el Departamento de Estado tenía sus propias tradiciones, jerarquías y prioridades que lo alejaron en un primer momento de las plataformas digitales.

De acuerdo a James Pamment, la llegada de la “nueva diplomacia pública” al Departamento de Estado se concretaría recién en la primera década del siglo XX gracias al lobby de los think tanks con base en Washington, que apoyaban una reforma de la diplomacia pública estadounidense, en favor del uso de las nuevas tecnologías para reforzar su capacidad de escuchar, dialogar y construir relaciones con el público extranjero y así mejorar sus investigaciones de la opinión pública (citado por Manor, 2019, p. 67).

Cull (2018b, p. 23) narra que en los años del gobierno de George W. Bush, el Pentágono puso en marcha varios proyectos para interactuar con el público extranjero, mientras que el Departamento de Estado fortaleció sus esfuerzos en este sentido a partir de 2005, con las designaciones de Condoleezza Rice, como secretaria de Estado, y de Karen Hughes, como subsecretaria para la Diplomacia Pública y Asuntos Públicos. El autor detalla:

La Oficina de Diplomacia Electrónica puso en marcha la “Diplopedia”: un recurso *wiki* generado por los usuarios con información sobre países y temas en el que

¹¹ El autor precisa que si bien la actuación de la USIA durante la crisis de Kosovo mostró el valor de la diplomacia digital y la contribución de la Agencia a la política exterior estadounidense, el 1 de octubre de 1999 las funciones no radiales de la USIA fueron incorporadas al Departamento de Estado, en tanto que sus divisiones encargadas de la transmisión internacional de radio y televisión se volvieron independientes bajo el Broadcasting Board of Governors.

pronto se registraron 10 000 entradas. En 2007 fue publicado DipNotes, un blog del Departamento de Estado, y la Oficina de Diplomacia Electrónica también creó Communities@State, un conjunto de grupos *online* para vincular a diplomáticos interesados en temas específicos.

Con todo, los autores coinciden en que un paso claro hacia la diplomacia digital en EE.UU. fue la iniciativa de la Diplomacia Pública 2.0, lanzada por el sucesor de Hughes en la Subsecretaría para la Diplomacia Pública y Asuntos Públicos, James K. Glassman. Según Cull (2018b, p. 24), Glassman, como periodista, entendía el reto que tenía frente a sí y comprendía que el Departamento de Estado ya no podía esperar a tener el control sobre sus mensajes, sino que solamente podía aspirar a ofrecer el mensaje al mundo y mostrarse abierto a las discusiones posteriores. En sus palabras:

¿Queremos mantener el control de nuestro mensaje? Quizá. Pero en este nuevo mundo de comunicaciones, cualquier gobierno que se resista a las nuevas tecnologías de Internet enfrenta un riesgo mayor, que el ser ignorado. Nuestros principales públicos objetivos -especialmente la audiencia joven- no quiere escuchar sermones o que les digamos qué maravillosos somos... Nuestro objetivo en diplomacia pública es entender, informar, relacionarnos e influir en el público extranjero. Y todas estas actividades funcionan mejor con una conversación que con un dictado. (citado por Manor, 2019, p. 67).

Aunque Glassman permaneció en el cargo únicamente durante la segunda mitad de 2008, sendas innovaciones se notaron en esos pocos meses. Sobre el uso de redes sociales, vale destacar la organización del concurso en YouTube “Democracy Video Challenge”, que invitaba a usuarios de todo el mundo a grabar un video de tres minutos sobre la democracia y a compartirlo con sus comunidades *online*.

También, es preciso mencionar que para dicho momento el Departamento de Estado de EE.UU. ya había creados sus cuentas oficiales en Twitter (@StateDept desde octubre de 2007) y en Facebook (U.S. Department of State desde mayo de 2008). De hecho, el Departamento de Estado fue la primera entidad pública en difundir mensajes diplomáticos vía tuit (Collins, DeWitt y LeFebvre, 2019, p. 81).

Con todo, Manor (2019, p. 68) y Cull (2018b, p. 26) reconocen que el rol de las plataformas digitales de comunicación durante la campaña electoral de Barack Obama en 2008 dejó en evidencia el potencial de los nuevos medios para configurar las conversaciones *online* y las opiniones en el mundo *offline*. Así, una vez en la Casa Blanca, la administración Obama activamente incentivó a las agencias federales a abrazar las plataformas digitales como medios para brindar información y servicios públicos.

Entre las oficinas diplomáticas que hicieron un amplio uso de los medios digitales, Cull (2018b, p. 27) resalta la labor de la Embajada de los EE.UU. en Indonesia, que creó su cuenta de Facebook en enero de 2009 y sumó rápidamente cerca de 200 000 seguidores en esta red social, a la vez que sus *posts* recibían cientos de comentarios.

Dos figuras importantes de esta época de impulso de la diplomacia digital fueron Jared Cohen, asesor de tecnología del Departamento de Estado, de 38 años, y Alec Ross, asesor en innovación de 28 años. La estrategia de estos jóvenes profesionales, conocida como “arte de gobernar en el siglo XXI” (*twenty-first-century statecraft*) buscaba una diplomacia abierta que se conectara con las redes alrededor del Estado y apostara por la comunicación *online* (Manor, 2019, p. 68).

Otro hecho que resultó un catalizador para la digitalización de la diplomacia en EE.UU fue la Primavera Árabe, donde las redes sociales desempeñaron un papel sobresaliente en las protestas en Medio Oriente en contra de los gobiernos autoritarios (Manor, 2019, p. 70 y

Cull, 2018b, p. 29). Tales sucesos tomaron por sorpresa a los diplomáticos estadounidenses -pues en ese momento no se monitoreaban las plataformas digitales donde se discutían las revoluciones-, pero evidenciaron la relevancia de las redes sociales para su política exterior.

De esta manera, para fines de 2011, el Departamento de Estado ya se veía acostumbrado al uso de las nuevas tecnologías para alcanzar nuevas audiencias. Entre las iniciativas para apoyar el desarrollo de la diplomacia digital, se creó un centro de redes sociales que ofrecía manuales de funcionamiento de las principales herramientas de medios de comunicación, ejemplos del uso más adecuado y respuestas a preguntas frecuentes (Cull, 2018b, p. 30).

Para 2012, el Departamento de Estado de los EE.UU. ya manejaba la imponente cifra de unas 500 cuentas entre las diversas redes sociales (Manor, 2019, p. 70), mientras que en 2017 sumaba 300 cuentas de Twitter, 400 páginas de Facebook y administraba 180 canales de YouTube (Romero Vara 2018, p. 166).

En síntesis, el extendido uso de las redes sociales que caracteriza hoy al Departamento de Estado se consolidó bajo la administración Obama, cuyo proyecto político hizo énfasis la facilitación del acceso a la información y desarrolló la aplicación de la diplomacia digital en áreas como la gestión de información, las labores consulares, la respuesta en situación de emergencia o desastre, la planificación de políticas, entre otras funciones que se mantienen hasta la actualidad (Collins et al., 2019, p. 81).

Como anota Romero Vara (2018), “el gobierno estadounidense ha sabido transformar el uso de las tecnologías en provecho de la diplomacia digital para facilitar la colaboración y la interconexión de personas e información. La información fluye instantáneamente, ampliando la cantidad de receptores y minimizando los costos” (p. 166).

En efecto, de acuerdo al Manual de Asuntos Exteriores (*Foreign Affairs Manual - FAM*) del Departamento de Estado, publicado en julio de 2015 y aún vigente, “las redes sociales ofrecen importantes herramientas al Departamento para cumplir con su rol de líder en la conducción de la política exterior de EE.UU.”; por esto, la Cancillería estadounidense “anima a sus empleados a usar las redes sociales de forma responsable e innovadora”¹².

Cabe señalar que el uso oficial de las redes sociales para las oficinas diplomáticas estadounidenses está regulado en los manuales del Departamento (*Foreign Affairs Manual - FAM* y *Foreign Affairs Handbook - FAH*¹³), así como en los cables diplomáticos.

Respecto al peculiar uso de Twitter por el actual presidente estadounidense Donald Trump, conviene reiterar que tales prácticas no corresponden al uso de la comunicación diplomática que esta investigación describe. De hecho, tal como se señaló en el apartado 1.3. del capítulo anterior, dicho estilo supone más bien la excepción a la regla en lo que se refiere a diplomacia digital (Manor, 2020, p. 2 y Šimunjak y Caliandro, 2019, p. 22). En este sentido, el siguiente análisis solo considerará los perfiles institucionales manejados por el Departamento de Estado y no tomará en cuenta la actividad en Twitter del presidente Trump (@realDonaldTrump), ni de su Secretario de Estado, Mike Pompeo (@SecPompeo).

2.1.1. Análisis de sus redes sociales

La presencia del Departamento de Estado de los EE.UU. en plataformas digitales como Twitter, Facebook, YouTube, Flickr o Instagram está a cargo de la Oficina Global de Redes Sociales (*Office of Global Social Media*)¹⁴, la cual depende del *Bureau of Global Public*

¹² https://fam.state.gov/FAM/03FAM/03FAM4170.html#M4175_5 (Consulta realizada el 8 de agosto de 2020).

¹³ El FAH, modificado a fines de 2018, incluye instrucciones para las misiones sobre cómo planificar y desarrollar sus estrategias digitales, así como sobre el uso de las redes sociales en casos de crisis (https://fam.state.gov/FAM/10FAH01/10FAH010060.html#H063_2, consultado el 8 de agosto de 2020).

¹⁴ Cabe precisar que las cuentas oficiales en Twitter de la Cancillería estadounidense en otros idiomas, como el francés (@USAenFrancais), español (@USAenEspanol), árabe (@USAbilAraby),

Affairs, que a su vez es parte de la Subsecretaría para la Diplomacia Pública y Asuntos Públicos (*Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs*).

Según la información oficial (actualizada a mayo de 2019), EE.UU. opera 343 cuentas en Facebook, 350 cuentas en Twitter, 122 cuentas en Instagram, 172 cuentas en YouTube, 30 cuentas en LinkedIn, 134 cuentas en Flickr y 8 cuentas en Snapchat. Solo desde la cuenta oficial del Departamento de Estado, la Cancillería estadounidense suma 5.9 millones de seguidores en Twitter, 2.1 millones de “me gusta” en su página de Facebook, 516 000 seguidores en Instagram y 180 000 suscriptores en su canal de YouTube¹⁵.

Con el fin de mostrar la presencia en Facebook del servicio exterior de EE.UU. y, tomando en cuenta los medios y pretensiones de esta investigación, se han seleccionado diez páginas para el análisis, incluyendo el perfil oficial del Departamento de Estado y otras nueve cuentas de entre todas las misiones de EE.UU. en el exterior considerando todas las zonas geográficas. En la Tabla 1 se presentan los indicadores más relevantes sobre el volumen de las publicaciones y la respuesta de las audiencias ante este contenido, durante el periodo del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020, los que se han obtenido gracias al *software* Fanpage Karma.

Los indicadores revelan que si bien la página del Departamento de Estado (U.S. Department State, en Facebook) ha acumulado el mayor número de seguidores en (2.2 millones) y es la cuenta más activa en número de *posts* por día, el Consulado General de EE.UU. en Bombay, India, mantiene una relación más cercana con sus seguidores en la red, a decir por el volumen de sus interacciones o, mejor dicho, por el número de reacciones, comentarios y ‘compartidos’ que generan sus publicaciones diarias como proporción del número de *fans* (indicador de Compromiso).

ruso (@USApoRusski), entre otros, son manejadas por la Office of International Media Engagement.

¹⁵ Cifras consultadas al 10 de agosto de 2020.

Tabla 1. Muestra de las páginas en Facebook del Departamento de Estado de EE.UU.

	Año de creación	Me gusta	Número de publicaciones (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
U.S. Department of State	Mayo de 2008	2.1M	2.0k (5.5)	2.8M	0.38%
U.S. Consulate General Mumbai	Octubre de 2009	1.2M	313 (0.9)	4.5M	0.79%
Embajada de Estados Unidos en Perú	Octubre de 2009	365k	339 (0.9)	200k	Muy bajo
U.S. Embassy Nairobi	Sept. de 2009	169k	347 (0.9)	85k	0.084%
U.S. Embassy London	Junio de 2009	112k	237 (0.6)	29k	Muy bajo
U.S. Embassy Tokyo	Mayo de 2011	99k	419 (1.1)	164k	0.46%
U.S. Consulate General Jeddah	Agosto de 2010	46k	243 (0.7)	10k	0.065%
U.S. Embassy Canberra	Marzo de 2009	40k	139 (0.4)	15k	Muy bajo
U.S. Consulate General Munich	Septiembre de 2009	13k	764 (2.1)	8.8k	0.2%
US Consulate General Cape Town	Octubre de 2011	3.6k	191 (0.5)	7.1k	Muy bajo

*Total de posts publicados en el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Incluye las reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

De hecho, de las diez primeras publicaciones con mayor acogida por la audiencia entre todo el contenido de la muestra, nueve corresponden a la página del Consulado General de EE.UU. en Bombay (Figura 7). Su publicación más exitosa, por el número de interacciones generadas (entre el periodo del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020), registró 203 000 reacciones (201 000 ‘Me gusta’), 844 comentarios y fue compartida 1 400 veces (Figura 8).

Tal publicación, del 27 de abril del 2020, retrató el trabajo en la entrega de donaciones de uno de sus integrantes del programa de intercambio profesional International Visitor Leadership Program (IVLP), organizado por la Oficina de Asuntos Culturales y de Educación del Departamento de Estado. Sin duda, el evento muestra una actividad propia

de los esfuerzos de diplomacia pública (de acuerdo a lo expuesto por Cull, 2009), que demandó la coordinación de varias oficinas dentro del Departamento de Estado. Por tanto, este *post* de Facebook supone un buen ejemplo de aplicación de las herramientas de las redes sociales para el impulso de la diplomacia pública.

Figura 7. Publicaciones del Servicio Exterior de EE.UU. con más interacciones en Facebook*

				NÚMERO DE ME GUSTA	NÚMERO DE COMENTARIOS (TOTAL)	INTERACCIÓN DE LAS PUBLICACIONES
1			Doing his part to help the needy, International Visitor Leadership Program (IVLP) alum Sabir Sayed, director of IT at Pir Makhdum Saheb Charitable Trust, has worked with Haji Ali Dargah Trust and Pir Makhdum Saheb Charitable Trust to provide 3000 food packets to underprivileged communities	201k	844	17%
2			We applaud International Visitor Leadership Program (IVLP) alum Ashok Rathod, Founder of OSCAR Foundation for spreading awareness around #COVID19 and providing essential goods to needy families and daily wagers living in the slums of Mumbai. #AlumniShowcase	193k	1.1k	17%
3			Today, we spotlight International Visitor Leadership Program (IVLP) alumna Rajeshwari Kori, Deputy Controller of Civil Defence, who has helped provide personal protection equipment and ventilators to hospitals in Maharashtra and distribute food to the marginalized in Mumbai and	192k	920	17%
4			Not all heroes wear a cape: Inspiring International Visitor Leadership Program (IVLP) alumna Bani Das, Co-founder of Kranti, has provided essential rations for over 1500 sex workers and daily wage laborers in Mumbai during the lockdown. #COVID19 #ExchangeOurWorld #AlumniShowcase	185k	930	16%
5			Our Youth Exchange and Study Programs (YES) alum Wasudev Mishra through his initiative Silaigram.com makes masks for local police using upcycled fabric from garment factories. His centre provides a livelihood for 25 Women and has given out 10,000 masks to the needy.	175k	768	15%
6			Securing lives and livelihood, International Visitor Leadership Program (IVLP) alumna Vrundan Bawankar, founder of De'haat Foundation trains women in manufacturing masks, providing employment and aiding those battling against COVID19. #AlumniShowcase #ExchangeOurWorld	167k	829	14%
7			International Visitor Leadership Program (IVLP) alum Swaraj Shetty, CIO of Litmus Test Project is volunteering with the food distribution initiative Khaanachahiye. They distribute over 72,000 meals per day and have shared over 1.5 million meals for the homeless and needy in Mumbai. #COVID19	153k	1.0k	13%
8			Today, we give a big shout-out to International Visitor Leadership Program (IVLP) alum Prabodh Halde from the Udaan Welfare Foundation for distributing food to the underprivileged & providing medical equipment to doctors & health staff in Maharashtra during the #COVID19 pandemic.	146k	1.2k	13%
9			なんて素晴らしい!! 今日、東京上空を飛んだ #ブルーインパルス の光景をスタッフ撮影。ロワイ What a sight! A member of our team took this photo of today's #BlueImpulse flyby over Tokyo.	10k	47	12%
10			When the going gets tough, the tough get going: Charu Mathur, Founder of Socrates Foundation and alumna of the U.S. Department of State's International Leaders in Education Program has trained more than 900 Indian teachers through e-learning workshops that smooth their transition	109k	694	9,4%

*Interacción de las publicaciones: Suma de reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos como porcentaje del total de fans.

Periodo de análisis: Del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020

Fuente: Fanpage Karma

Asimismo, conviene resaltar que la citada publicación del Consulado General de EE.UU. en Bombay es otro buen ejemplo de la ‘mediatización’ de los Ministerios de Relaciones Exteriores, a la que se refiere Manor (2019, ampliamente citado en el apartado 1.3 del Capítulo 1), por la que las Cancillerías apuestan por los recursos audiovisuales para generar contenido atractivo para sus audiencias. En este caso, la actividad se presenta con un texto breve, incluyendo los *hashtags* #AlumniShowcase y #COVID19, y cuatro fotografías del momento de entrega de las donaciones (Figura 8).

Figura 8. *Mejor post en Facebook del Consulado General de EE.UU. en Bombay*



Fuente: <https://www.facebook.com/Mumbai.usconsulate/posts/10158054484876413>

Sobre la generación de contenido audiovisual, conviene resaltar que el análisis muestra que la página oficial del Departamento de Estado en Facebook también se caracteriza por el intenso uso de elementos audiovisuales. De acuerdo a su Matriz de Actividad, obtenida por Fanpage Karma (Figura 9), los vídeos son su elemento más utilizado (con 1 044 posts con

vídeo entre el 1 de junio de 2019 y el 1 de junio de 2020), seguido de las imágenes (con 644 posts con imágenes en el mismo período), aunque estas últimas generan ligeramente más actividad.

Figura 9. *Matriz de actividad del Departamento de Estado de EE.UU. en Facebook*



Fuente: Fanpage Karma

En efecto, el intenso uso de vídeos del Departamento de Estado en Facebook se refleja en que la mejor publicación de su página institucional (*U.S. Department of State*), durante el periodo analizado, corresponde a un vídeo, publicado el 8 de enero de 2020, con declaraciones del presidente Donald Trump -editadas en 46 segundos, con subtítulos- rechazando la posibilidad de que Irán desarrolle arsenal nuclear (Figura 10). La publicación obtuvo más de 59 000 reacciones, 2 800 comentarios y fue compartida unas 8 700 veces.

En tanto, respecto a la presencia del Departamento de Estado de EE.UU. en Twitter, la Tabla 2 presenta los indicadores más relevantes, también apoyados en el *software* Fanpage Karma, aunque el tiempo considerado para el análisis abarca el mes de julio de 2020, por la disponibilidad de información. Asimismo, se han seleccionado diez cuentas en Twitter, incluyendo la cuenta oficial del Departamento de Estado (@StateDept) y otras nueve de

entre todas las Embajadas, Consulados y Misiones Permanentes de EE.UU., de diversas zonas geográficas.

Figura 10. *Post con más interacciones en Facebook del Departamento de Estado de EE.UU.*



Fuente: <https://www.facebook.com/statedept/videos/507409459882802/>

En este caso, el Departamento de Estado también registra, entre las cuentas seleccionadas, el mayor número de seguidores (5.9 millones), pero es la cuenta de la Embajada de EE.UU. en Colombia (@USEmbassyBogota) la que lidera el número de tuits diarios y la que genera más interacciones con sus seguidores. Junto a estas dos cuentas, figuran también con

buenos niveles en el indicador de Compromiso el Consulado de EE.UU. en Barcelona (@USConsulateBCN), la Misión Permanente de EE.UU. ante la OTAN (@USNATO) y el Consulado de EE.UU. en Ciudad Juárez (@USCGCdJuarez), lo que sugiere un uso fluido de esta plataforma en los diferentes tipos de misiones de la Cancillería estadounidense.

Tabla 2. *Muestra de las cuentas en Twitter del Departamento de Estado de EE.UU.*

	Año de creación	Seguidores	Número de publicaciones (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
Department of State @StateDept	Octubre de 2007	5.9M	394 (13)	599k	0.33%
US Embassy Islamabad @IslamaUS	Noviembre de 2010	329K	107 (3.5)	4.1k	0.041%
US Embassy Bogota @USEmbassyBogota	Octubre de 2009	218.6k	432 (14)	98k	1.5%
US Embassy Cairo @USEmbassyCairo	Sept. de 2009	145k	117 (3.8)	3.1k	0.070%
US Mission to NATO @USNATO	Enero de 2012	130.6K	72 (2.3)	11k	0.27%
U.S. Embassy Morocco @USEmbMorocco	Enero de 2012	50.8K	25 (0.8)	1.3k	0.083%
U.S. Embassy France @USEmbassyFrance	Sept. de 2009	36K	54 (1.7)	631	0.049%
US Embassy Singapore @RedWhiteBlueDot	Enero de 2012	14.5K	60 (1.9)	191	0.043%
USConsulateBarcelona @USConsulateBCN	Abril de 2011	11.7K	153 (4.9)	1.3k	0.37%
Consulado EU Juárez @USCGCdJuarez	Junio de 2009	6.9k	68 (2.2)	368	0.17%

*Total de tuits publicados durante el mes de julio de 2020. La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día.

** Incluye retweets y ‘me gusta’ en los tuits publicados en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Dado que Twitter, como se expuso en el Capítulo 1, es considerado el medio digital preferido por las entidades gubernamentales, es común que, además de *hashtags* e imágenes, los tuits incluyan menciones a otras cuentas de autoridades o instituciones, tal

como lo grafican los tuits más de interacciones de la Embajada estadounidense en Bogotá (Figura 11) y de la Misión Permanente de EE.UU. ante la OTAN (Figura 12).

Figura 11. *Uso de menciones en Twitter por la Embajada de EE.UU. en Colombia*



Fuente: <https://twitter.com/USEmbassyBogota/status/1287765274108866565>

Figura 12. *Tuit de la Misión de EE.UU. ante la OTAN*



Fuente: <https://twitter.com/USEmbassyBogota/status/1287765274108866565>

Finalmente, para el análisis en Instagram, se han seleccionado diez perfiles, con los mismos parámetros que en los análisis previos y se presentan los indicadores más relevantes sobre el volumen de las publicaciones y la respuesta de las audiencias ante este contenido,

durante el periodo del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020, obtenidos mediante el software Fanpage Karma (Tabla 3).

Tabla 3. *Muestra de las cuentas en Instagram del Departamento de Estado de EE.UU.*

	Seguidores	Publicaciones totales	Número de publicaciones (/día)*	Total de interacciones**
U.S. Department of State	516k	1 547	532 (1.6)	1.0M
U.S. Embassy Jakarta	51.5k	1 545	461 (1.3)	165k
U.S. Mission to the UN	36.9K	929	132 (0.4)	24k
US Embassy in the Philippines	27.4k	1 254	143 (0.4)	46k
ConsuladoEUA.Rio	25.1k	701	327 (0.9)	100k
Embajada EU en México	23.9K	925	320 (0.9)	81k
ABD Başkonsolosluğu, İstanbul	12.8K	926	371 (1.0)	90k
U.S. Embassy Oslo, Norway	3 052	768	106 (0.3)	6.6k
U.S. Embassy Ottawa	2 694	378	79 (0.2)	3.5k
US Consulate General Milan	2 219	365	45 (0.1)	2.9k

*Total de posts publicados en el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Número de 'me gusta' y comentarios en los posts publicados durante el periodo seleccionado.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Aunque el ingreso de las instituciones gubernamentales a Instagram ha sido posterior frente a Facebook y Twitter (la red social se lanzó recién a fines de 2010), el Departamento de Estado se ha mostrado activo en aprovechar el potencial de esta red social, a decir por las 122 cuentas que ya administra entre sus oficinas y misiones en el exterior. Aun así, su número de seguidores en esta plataforma se ubica largamente por debajo de los obtenidos en Facebook y Twitter, como indican las cuentas analizadas en la Tabla 3.

No obstante, cabe resaltar que los mejores resultados en volumen de interacciones en Instagram han sido alcanzados por las oficinas más dinámicas en número de publicaciones al día. Las cuentas que durante el periodo analizado (del 1 junio de 2019 al 1 de junio de 2020) 'postearon' al menos una vez al día son: el Departamento de Estado (@statedept), la

Embajada de EE.UU. en Indonesia (@usembassyjkt), el Consulado General de EE.UU. en Estambul (@abdbaskonsoloslugu), el Consulado de EE.UU. en Rio de Janeiro (@consuladoeua.rio) y la Embajada de EE.UU. en México (@usembassymex).

Puesto que Instagram es una red social basada en la difusión de imágenes y vídeos, conviene resaltar el trabajo al interior del Departamento de Estado de EE.UU. para elaborar contenido audiovisual específico para esta plataforma.

Por ejemplo, la publicación que generó la más alta interacción (número de *likes* y comentarios como proporción del número de seguidores) en el periodo analizado fue un ‘carrusel’ (herramienta de Instagram, que permite compartir varias imágenes o vídeos en una misma publicación), con cinco fotografías del expresidente indonesio B.J. Habibie junto a autoridades estadounidenses, como muestra de las condolencias por su fallecimiento en septiembre de 2019. La publicación, acompañada con un texto en idioma indonesio, sumó casi 6,900 ‘Me gusta’ y 12 comentarios. (Figura 13).

Figura 13. Carrusel en Instagram de la Embajada de EE.UU. en Indonesia



Fuente: https://www.instagram.com/p/B2VcwI-j_r3/

De forma similar, se puede citar uno de los *posts* con mayor número de ‘Me gusta’ y comentarios del Departamento de Estado, durante el periodo analizado, donde se incluye una imagen elaborada específicamente para esta plataforma (Figura 14). La publicación del 11 de enero de 2020 registra cerca de 6,500 likes y 412 comentarios y muestra al presidente Donald Trump al lado de una cita suya sobre la situación en Irán.

Figura 14. *Post en Instagram del Departamento de Estado de EE.UU.*



Fuente: <https://www.instagram.com/p/B7MWl9uAQAW/>

2.2. El Ministerio de Relaciones Exteriores, de la Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo de Reino Unido

Presente también entre los primeros puestos del Ranking Global de Diplomacia Digital (en sus versiones 2016 y 2017), Reino Unido, con su Ministerio de Relaciones Exteriores, de la

Mancomunidad de Naciones y de Desarrollo (FCDO, por sus siglas en inglés¹⁶), es considerado un referente mundial en diplomacia digital (Romero Vara 2018, p. 166).

De acuerdo a Pamment (2016, p. 118), el uso del Internet en la Cancillería británica maduró en el periodo 2005-2007, cuando se intensificó el desarrollo de páginas webs para todas sus oficinas hasta superar las 200. De hecho, ya en 2005 su página web institucional recibía cerca de 3 millones de visitas al día, aunque el equipo de Diplomacia Pública del FCDO consideraba que el Internet aún no se estaba utilizando como un medio de comunicación especialmente efectivo.

Su renovada “web 2.0” llegó en 2008, tras una inversión de £20 millones, meses después de la designación de David Miliband como Secretario de Estado de Asuntos Exteriores, quien se había convertido en un ávido *blogger* durante su gestión previa como Secretario de Estado de Medio Ambiente y solicitó a su llegada al FCDO la implementación de un blog para él y para los diplomáticos de alto rango. Pamment (2016) detalla sobre este hito en el proceso de digitalización:

Crearon una plataforma rudimentaria que permitía integrar texto, imágenes, vídeos y comentarios y contaron con seis *bloggers* voluntarios. El objetivo era dejar de usar el Internet como un medio para emitir información y pasar a utilizarlo como un foro de genuina discusión con el público de Reino Unido y del exterior (p. 119).

Para Romero Vara (2018, p. 166), la nueva página reunió todos los sitios web de las Embajadas y Altos Comisionados en una misma plataforma e incluyó elementos

¹⁶ Es preciso notar que la Cancillería británica modificó su nombre en septiembre de 2020. El Foreign and Commonwealth Office (FCO) ha sido reemplazado por el Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO) y, rápidamente, todas sus cuentas en las redes sociales fueron actualizadas (principalmente, cambiando sus nombres de usuarios) para adoptar el nuevo título. La presente actualización recoge el nombre actualizado del FCDO, aunque las figuras que ilustran algunos ejemplos pueden mostrar la denominación previa.

dinámicos, como el *feed* RSS, Google Maps y blogs, por lo que resultó bastante novedosa para la época. Según el director de Comunicaciones de ese momento, Lucian Hudson, este lanzamiento colocó al FCO a la vanguardia de la innovación web en el servicio público británico y por delante de otras Cancillerías del mundo (citado por Cartmell, 2008).

Sobre la preferencia del FCDO por la blogósfera (que se mantiene hasta la actualidad), Manor (2019, p. 160) resalta que se trata de una aproximación singular en diplomacia pública, ya que sustituye la brevedad, característica de plataformas digitales como Twitter, por textos con profundidad y reflexión. Según el autor, los posts de embajadores u otros diplomáticos no buscan ser leídos rápidamente o simplemente compartidos, sino que pretenden abordar temas complejos, presentar dilemas de política exterior, compartir experiencias y ofrecer un contexto para entender los eventos globales y la respuesta de Reino Unido ante esos eventos. Por ejemplo, desde el 2012 el FCDO ha aprovechado los blogs para apuntar su visión sobre la guerra en Siria.

En tanto, el uso de redes sociales fue acompañando esta evolución del FCDO hacia la adopción de medios digitales. Pamment (2018, p. 159) destaca algunos casos emblemáticos de diplomacia pública, que incluyeron una cobertura en las redes sociales, como la visita del papa Benedicto XVI a Reino Unido en septiembre de 2010, la boda del Príncipe William y Kate Middleton en abril de 2011, el lanzamiento de la campaña GREAT y los Juegos Olímpicos de Londres 2012.

Por consiguiente, para 2012, el FCDO ya administraba más de 250 páginas web en todo el mundo (de las cuales, 93 eran en idioma extranjero), más de 120 cuentas de Twitter y 120 páginas de Facebook, así como canales regionales como en Sina Weibo para China; además, iban en aumento las cuentas personales de embajadores en Twitter, según lo revela la Estrategia Digital del FCDO publicada en noviembre de 2012.

En dicho documento, la Cancillería británica reconoce que la Primavera Árabe evidenció cómo los medios digitales estaban cambiando el mundo y transformando la diplomacia. Por tanto, su objetivo en ese momento era incluir el aspecto digital en “todos los elementos de sus labores de política exterior, con la finalidad de lograr un FCDO más efectivo y más abierto, que sea capaz de aprovechar todo el potencial del mundo interconectado”¹⁷.

El mismo documento brinda ejemplos de aplicaciones concretas del uso de las redes sociales, lo que muestra cómo los medios digitales pasaron de ser meras herramientas de comunicación para convertirse en una parte importante de las estrategias del servicio exterior británico de cara a sus objetivos de política exterior (FCDO, 2012, p. 7):

(a) Los medios sociales sirven para seguir y predecir sucesos. El FCDO utilizó las redes sociales para escuchar e identificar a los voceros clave durante la crisis de Libia y la Primavera Árabe, advirtiendo con anticipación los acontecimientos e identificando a los líderes de opinión más importantes.

(b) Contribuyen a formular la política exterior. El FCDO consultó en línea su Libro Blanco sobre los territorios británicos de ultramar en 2011 y obtuvo comentarios relevantes sobre corrupción y transparencia que terminaron alimentando el documento.

(c) Ayudan a implementar la política exterior. Tras el cierre de la Embajada de Reino Unido en Teherán en 2011, el FCDO utilizó las redes sociales y la web “UK

¹⁷ Conviene remarcar que uno de los pilares en la estrategia digital de la Cancillería británica, aunque no es materia de la presente investigación, es ya en 2012 incrementar su oferta de servicios digitalizados, sobre todo, entre las labores consulares. El FCO pretendía ya desde ese momento no solo atender consultas a través de las redes sociales, sino aumentar el número de transacciones que se podían hacer por vía digital, como ingresar solicitudes, sacar citas, hacer pagos, entre otros.

for Iranians” para seguir llegando a la audiencia iraní y así sortear la censura de los medios locales.

(d) Permiten influir e identificar a quién influir. El Embajador Tom Fletcher en Líbano ha logrado alcanzar a mayores audiencias a través de su Twitter, y programa sus tuits para tener el mayor impacto posible en sus seguidores.

(e) Sirven para comunicar la política exterior. El Secretario de Asuntos Exteriores ha realizado varios *Q&A* sobre temas de actualidad de política exterior.

Tales prácticas de diplomacia digital, ya claras para el FCDO desde el 2012, han continuado en la Cancillería británica hasta la actualidad, como lo muestra su Guía de Redes Sociales, publicada en julio de 2015 y aún vigente. De acuerdo a este documento, las redes sociales deberían ser una parte central de las herramientas de un diplomático moderno. En este sentido, se espera que los diplomáticos británicos utilicen las redes sociales de tres formas (FCDO, 2012, p. 1):

- (1) Para escuchar: hace seguimiento de los debates, las noticias y las nuevas redes como parte de su trabajo diario.
- (2) Para construir redes de contacto, seguir *influencers* en su área de trabajo y unirse a grupos de ámbitos no controversiales con sus cuentas personales de redes sociales.
- (3) Para la consecución de objetivos de política exterior mediante las cuentas institucionales, ya sean de las misiones en el exterior o temáticas (v.g. @FCDOHumanRights).

Como regla general en el uso de redes sociales, la guía del FCDO hace hincapié en que “no se debería decir nada en las redes sociales que no se diría en cualquier otro canal público”; esto es, contradecir la política exterior del Gobierno británico, divulgar información

clasificada, participar de un comportamiento inadecuado y/o ilícito, o violar el Código de Servicio Civil de Reino Unido en alguna forma.

A propósito del primer puesto de Reino Unido en el ranking Digital Diplomacy Review 2016, Hugh Elliott, director of Comunicación del FCO, comenta en un blog a inicios de 2017 las razones que los habrían conducido al éxito en diplomacia digital en ese momento y, particularmente, en el uso de redes sociales, donde entonces sumaban más de 7 millones de seguidores entre 700 cuentas oficiales en Facebook, Twitter e Instagram.

En primer lugar, el diplomático asegura que el FCDO está dispuesto a tomar riesgos y preparado para tolerar los errores; asimismo, subraya que los funcionarios buscan desarrollar las habilidades de un medio de comunicación multimedia, con el objetivo de producir contenido atractivo y altamente visual, ideal para las plataformas digitales. Y, por último, Elliot (2017) apunta el carácter innovador de la diplomacia británica como otro de los pilares de su estrategia.

Para profundizar sobre sus innovaciones, detalla que fueron el primer Ministerio de Relaciones Exteriores en abrir una cuenta en Snapchat; el primero en usar Twitter como un servicio al ciudadano, dando recomendaciones de viaje; el primero en participar BuzzFeed con UKinUSA; el primero en Periscope con su Embajada en Nueva Zelanda; y uno de los primeros en transmitir vía Facebook Live.

“Nuestros embajadores no solo tienen permiso para experimentar, sino que los exhortamos a tratar cosas nuevas. Podemos ser tradicionales en muchas cosas, pero también hacemos de la innovación nuestra tradición”, sentencia el diplomático.

2.2.1. Análisis de sus redes sociales

De acuerdo a la página oficial del FCDO, su presencia en redes sociales se concentra básicamente en Twitter, Facebook, Flickr e Instagram. En Twitter, sus cuentas oficiales superan las 200, incluyendo a las Embajadas, Consulados, Altos Comisionados, las misiones en organizaciones internacionales y oficinas centrales como @FCDOTravel, @FCDOHumanRights, @FCDOClimate, entre otras¹⁸. Y sus publicaciones cubren principalmente noticias y notas de prensa, discursos del Secretario de Asuntos Exteriores, fotos, retuits de anuncios relevantes del gobierno británico y la cobertura de eventos en tiempo real, según el mismo sitio web.

En tanto, respecto a Facebook, donde administra alrededor de 170 páginas de páginas, el portal institucional apunta que sus posts están orientados a destacar discursos, anuncios y actividades del FCDO y aclara que los comentarios publicados por los usuarios no representan la visión del Gobierno¹⁹.

Por su parte, el número de cuentas en Instagram es menor frente a las otras redes sociales; aquí suman unas 70 cuentas oficiales, sin contar los perfiles de sus Embajadores. En este caso, buscan compartir imágenes sobre sus actividades en todo el mundo y promueven la publicación de comentarios.

A continuación, las Tablas 4, 5 y 6 muestran los indicadores más relevantes sobre el volumen de las publicaciones y la respuesta de las audiencias ante el contenido del FCDO en Facebook, Twitter e Instagram, respectivamente. El periodo de análisis corresponde del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020, para los casos de Facebook e Instagram, y durante el mes julio de 2020 para Twitter. Como en los análisis anteriores, los datos se obtuvieron mediante el *software* Fanpage Karma.

¹⁸ No se han contabilizado las cuentas en Twitter de los Embajadores británicos, que superarían las 100.

¹⁹ Mientras el FCO motiva el debate en Facebook, apunta ciertas normas de conducta para la aceptación de comentarios, como el evitar lenguaje ofensivo o comentarios irrelevantes considerados spam.

Las muestras toman en consideración diez perfiles para cada red social de distintas zonas geográficas, tomando en cuenta los medios y pretensiones de esta investigación, y en los tres análisis se incluye a la cuenta oficial del FCO.

Tabla 4. *Muestra de las páginas en Facebook del FCDO de Reino Unido*

	Año de creación	Me gusta	Número de publicaciones (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
Foreign Office	Enero de 2010	282k	344 (0.9)	497k	0.52%
UK in India	Julio de 2009	132k	257 (0.7)	48k	0.10%
FCO travel - travel advice from the Foreign Office	Marzo de 2010	112k	1.9k (5.2)	54k	0.18%
UK in Libya	Dic. de 2010	99k	73 (0.2)	48k	0.086%
UK in Ecuador - British Embassy Quito	Julio de 2011	37k	529 (1.4)	11k	0.060%
UK in Russia	Feb. de 2011	36k	625 (1.7)	39k	0.30%
UK in Brazil	Agosto de 2010	36k	666 (1.8)	25k	0.19%
UK in Korea - British Embassy Seoul	Mayo de 2011	14k	136 (0.4)	2.7k	Muy bajo
Britské velvyslanectví v Praze - British Embassy Prague	Octubre de 2011	12.3k	274 (0.7)	60k	1.3%
UKinItaly	Nov. de 2010	12k	163 (0.4)	10k	0.27%

*Total de posts publicados durante el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Incluye las reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

De hecho, al revisar las diez publicaciones en Facebook con mejor desempeño, durante el periodo analizado, los niveles de interacción llegan a superar al 50% de sus seguidores (Figura 15). Y se revela, también, que en este indicador de interacción, junto a la página oficial del FCDO, destaca claramente la presencia de la Embajada de Reino Unido en Praga, República Checa.

Figura 15. Posts de la Cancillería británica con más interacciones en Facebook*

			NÚMERO DE ME GUSTA	NÚMERO DE COMENTARIOS (TOTAL)	INTERACCIÓN DE LAS PUBLICACIONES	
1		Foreign, Commonw... 6/05/20 11:30	This melted our hearts ❤️ Rita Sharma was visiting relatives in India to make preparations for her daughter's wedding, when coronavirus struck. Unable to get home on her scheduled flight she turned to the British High Commission for help. Our teams worked with Rita, to help her get onto a	132k	3.6k	69%
2		Britské velvyslanec... 7/11/19 5:39	Dnes je to přesně rok, co si velvyslanec Nick Archer přivezl z útulku Wolfieho. 🐶 Jak se mu daří plnit svou roli jako #diplodog?	4.0k	78	54%
3		Britské velvyslanec... 5/05/20 4:00	Britský velvyslanec Nick Archer vzdal hold Cachům, kteří se před 75 lety účastnili bojů během Pražského povstání. 🇬🇧 Zároveň poodhalil téměř zapomenutý příběh dvou britských vojáků a jejich riskantní lsi, která měla velký význam v bitvě o rozhlas. Vy jste o hrdinství vojína Greiga a	3.0k	159	41%
4		Britské velvyslanec... 15/12/19 4:40	'Připomínáme si 8 let od úmrtí Václava Havla, 30 let po jeho velkolepém triumfu,' velvyslanec Nick Archer. #30letsvobody 🇨🇪 Fotografie: Knihovna Václava Havla	2.6k	113	34%
5		Foreign, Commonw... 1/05/20 17:02	A new partnership between the University of Oxford and AstraZeneca will advance the development of a coronavirus vaccine and ensure it is available to people in the UK as soon as possible if it works. Find out more: http://www.ox.ac.uk/news/2020-04-30-landmark-partnership	63k	3.3k	31%
6		Foreign, Commonw... 30/04/20 4:32	Happy 100th birthday Captain (newly appointed Colonel) Tom Moore! From the battlefields of World War Two to the battle against coronavirus, Captain Tom has led a lifetime of service to the UK. Captain Tom who was born in Kelghley Yorkshire, served his country during World War Two	42k	5.2k	31%
7		Britské velvyslanec... 31/01/20 5:32	"Spojené království dnes opouští EU. Naše vztahy s Českou republikou se však nemění a Británie je odhodlána je i nadále posilovat. Jsme spojenci již od založení Československa," velvyslanec Nick Archer.	1.7k	205	24%
8		Britské velvyslanec... 5/03/20 8:30	'Sedmého března slavíme 170. výročí narození Tomáše Garrigua Masaryka. Británie mála vždy velkou úctu k Masarykově vizionářství, jeho morální integritě a silnému charakteru. Je mi ctí, že mohu spolu s vámi oslavit jeho výročí,' britský velvyslanec Nick Archer. 🇨🇪	1.3k	91	16%
9		Foreign, Commonw... 4/05/20 9:37	🇬🇧 The UK is dedicated to fighting the battle against coronavirus Today the UK is co-hosting an international pledging conference to bring together the world's experts to fight covid-19. The UK is pledging £388 million in funding for research into vaccines, tests and treatments. Find out more:	25k	2.0k	13%
10		Britské velvyslanec... 28/02/20 9:40	🌟 Letos v únoru uplynulo 20 let od vydání Harryho Pottera v češtině. Překlad bratrů Medkových je jedinečný originálními výrazy, které nejsou v ostatních jazycích přeloženy. Poslechněte si, jak se s nimi vypořádali naši britští kolegové 🇬🇧 A jaké je vaše oblíbené HP slovo? ☐☐	543	47	9,3%

*Interacción de las publicaciones: Suma de reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos como porcentaje del total de fans. Periodo de análisis: Del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020 / Fuente: Fanpage Karma.

La misión británica en Praga es, en efecto, un ejemplo notable de los esfuerzos de profesionalización de la diplomacia digital al interior del FCDO. Su Directora de Redes Sociales, Tereza Kosáková, detalla en un blog en Socialbakers cómo la visión de la Embajada para recopilar y compartir información ha cambiado gracias al uso de las plataformas digitales y cómo su puesto laboral, creado hace solo tres años y enfocado exclusivamente en la diplomacia digital, constituye un hito más en el proceso de adaptar una carrera tradicionalmente conservadora como la diplomacia a las nuevas tecnologías.

Sobre la relevancia de las redes sociales, la especialista precisa:

En un mundo hiperconectado, las redes sociales se han vuelto un componente fundamental para las comunicaciones del FCDO. Ya sea para crear conciencia, cambiar percepciones o motivar un cambio de conducta, la Embajada británica en

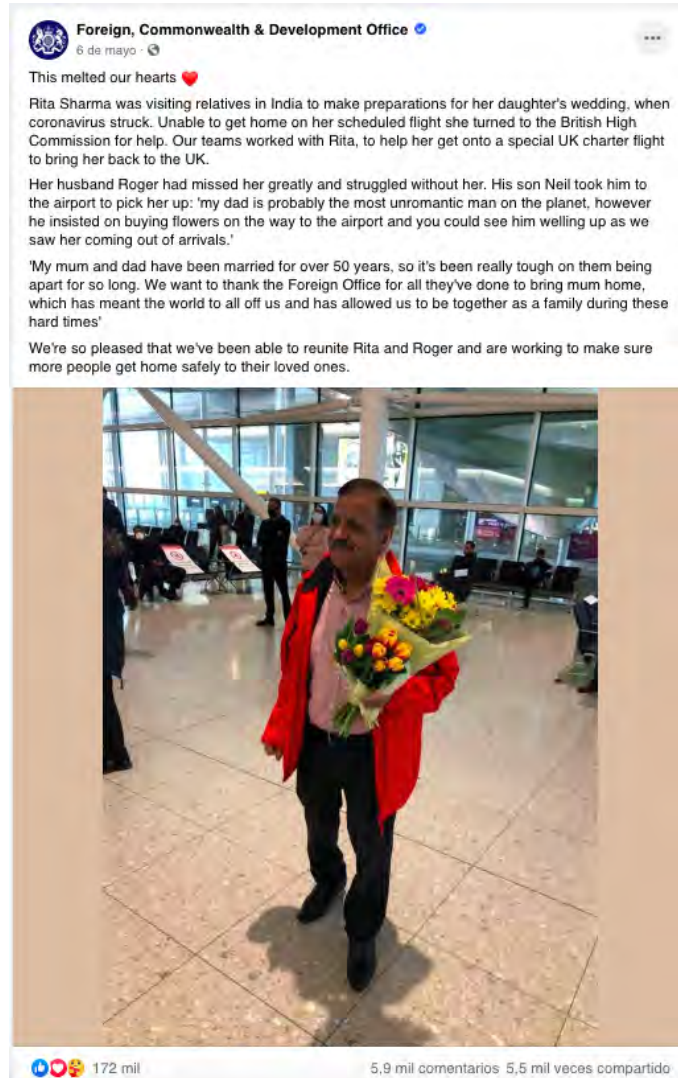
Praga no podría comunicarse sin estas herramientas. Las redes sociales son vitales para influenciar más allá de las audiencias tradicionales, como los políticos locales, permitiéndonos conectarnos directamente con el público general checo y los británicos que viven en República Checa; son útiles para volvernos más accesibles, visibles y transparentes a través de un diálogo abierto (Kosáková, 2020).

En el caso de Facebook, la información recopilada revela que, al igual que en el caso estadounidense, la página oficial de la Cancillería británica registra el mayor número de seguidores en comparación con las demás páginas de la tabla. Además, tomando como base las diez cuentas de la muestra, el volumen de las interacciones del servicio exterior de Reino Unido con sus audiencias como proporción del número de sus seguidores en esta red social (Compromiso) es, en general, mayor que el volumen registrado en el caso de EE.UU.

En línea con su estrategia digital ya explicada al inicio de este apartado, la publicación en Facebook con mejor acogida por los usuarios durante el periodo analizado refleja la intención del FCDO de establecer un diálogo cercano y directo con su audiencia en plena crisis por la COVID-19 (Figura 16). El *post*, que busca ‘humanizar’ el problema de las repatriaciones, narra la historia de un matrimonio de 50 años separado por el cierre de las fronteras en plena pandemia y reunificado gracias a un viaje gestionado por el FCDO desde India hasta Reino Unido. Esta técnica de comunicación -la de contar una historia para conectar con tus usuarios- también es conocida como *storytelling*.

Junto al texto, la publicación muestra la reunificación de la pareja con una fotografía del esposo en el aeropuerto llevando un ramo de flores. Publicado el 6 de mayo de 2020, registra 172 000 reacciones, 5 900 comentarios y fue compartido 5 500 veces.

Figura 16. Post con más interacciones en Facebook del FCDO de Reino Unido



Fuente:

<https://www.facebook.com/ForeignCommonwealthAndDevelopmentOffice/posts/10157992974480630>

Otro ejemplo resaltante de esta estrategia que busca presentar a las oficinas diplomáticas como accesibles y abiertas al público en general es el vídeo publicado por la Embajada de Reino Unido en República Checa el 5 de mayo de 2020, a propósito del 75 aniversario de la Insurrección de Praga (Figura 17). La publicación presenta un homenaje con un breve texto, escrito en checo, junto a un video donde el Embajador británico en ese país -editado

en 2 minutos y 20 segundos y subtulado en idioma checo- comenta la conexión de Reino Unido con el histórico levantamiento.

Figura 17. *Post en Facebook de la Embajada de Reino Unido en República Checa*



Fuente: <https://www.facebook.com/britishembassyprague/posts/3013223892078945>

En el análisis de la presencia del FCDO en Twitter (Tabla 5), se observa que si bien su número de seguidores es considerablemente menor al de los registrados en la muestra analizada para el caso de EE.UU. (Tabla 2), vale destacar el dinamismo que se mantiene en esta red social. De las diez cuentas revisadas, nueve publicaron al menos un tuit al día durante el mes de julio de 2020.

Tabla 5. Muestra de las cuentas en Twitter del FCO de Reino Unido

	Año de creación	Seguidores	Número de publicaciones (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
Foreign, Commonwealth & Development Office <i>@FCDOGovUK</i>	Abril de 2008	989k	228 (7.4)	38k	0.13%
UK in Iraq <i>@UKinIraq</i>	Marzo de 2011	113k	27 (0.9)	40	0.0012%
British Embassy Washington D.C <i>@UKinUSA</i>	Febrero de 2009	64.6k	166 (5.4)	945	0.047%
UK in Kenya <i>@UKinKenya</i>	Octubre de 2010	45.2k	48 (1.5)	435	0.032%
UK in Australia <i>@UKinAustralia</i>	Sept. de 2009	18k	68 (2.2)	231	0.043%
UK in Peru <i>@UKinPeru</i>	Mayo de 2012	15.2k	66 (2.1)	3.2k	0.70%
UK in France <i>@UKinFrance</i>	Abril de 2014	12.2k	28 (0.9)	140	0.038%
UK in Vietnam <i>@UKinVietnam</i>	Marzo de 2009	12k	62 (2.0)	679	0.19%
UK Delegation OECD <i>@UKOECD</i>	Enero de 2012	3 267	5 (0.2)	1	0.00099%
Brittiska Ambassaden Stockholm <i>@UKinSweden</i>	Marzo de 2013	4 154	41 (1.3)	99	0.077%

*Total de tuits publicados durante el mes de julio de 2020. La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día.

** Incluye retweets y 'me gusta' en los tuits publicados en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

El tuit que consiguió el mayor número de respuestas, como porcentaje de su número de seguidores, fue publicado por la Embajada de Reino Unido en el Perú (*@UKinPeru*) el 28 de julio de 2020, a propósito del aniversario de la independencia nacional (Figura 18). Sobre esta publicación, además de la pertinente mención a la jefa de dicha misión (*@kate_harrison*) conviene destacar que, si bien los tuits más frecuentes están formados solo por texto, en esta ocasión la Embajada británica elaboró un vídeo de aproximadamente

dos minutos sobre la relación entre Reino Unido y el Perú, para acompañar su saludo por las Fiestas Patrias.

Figura 18. Tuit de la Embajada de Reino Unido en Perú



Fuente: <https://twitter.com/UKinPeru/status/1288142171472900099>

Por último, el análisis sobre Instagram indica que, de forma similar al caso estadounidense, los perfiles del FCDO en esta red social registran un número menor de seguidores, frente a Facebook y Twitter. Además, su frecuencia de publicaciones es también relativamente baja, comparada a la de las otras redes sociales, pues ninguna de las diez cuentas analizadas registran más de un *post* al día durante el periodo del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020 (Tabla 6).

No obstante, las publicaciones con el mejor desempeño en número de *likes* y comentarios muestran el potencial que ofrece Instagram para la Cancillería británica. Por ejemplo, el

carrusel (grupo de imágenes en una misma publicación) que registra el mayor número de ‘Me gusta’, durante el periodo analizado, es una recopilación de seis fotografías de la reina Isabel, a propósito de su onomástico, el 21 de abril, a quien presenta como “la primera y más importante diplomática” de su país (Figura 19).

Tabla 6. *Muestra de las cuentas en Instagram del FCO de Reino Unido*

	Seguidores	Publicaciones totales	Número de publicaciones (/día)*	Total de interacciones**
Foreign & Commonwealth Office	86k	1 048	285 (0.8)	216k
Embajada Británica en Argentina	12.1k	443	130 (0.4)	31k
British Embassy Kuwait	8 138	1 452	154 (0.4)	15k
UK in Caribbean	4 358	748	208 (0.6)	10k
UK in Canada	3 527	899	85 (0.2)	8.1k
British High Commission Accra	2 389	115	76 (0.2)	6.3k
British Embassy Kyiv	1 698	107	51 (0.1)	4.1k
UK in South Africa	1 682	244	187 (0.5)	13k
British Embassy Madrid	1 451	183	152 (0.4)	6.3k
UK in Bangladesh	996	140	95 (0.3)	1.9k

*Total de posts publicados en el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Número de ‘me gusta’ y comentarios en los posts publicados durante el periodo seleccionado.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Asimismo, la misión que registra el índice más alto de interacciones, como porcentaje de su número de seguidores, es la Embajada británica en Argentina. Aunque la frecuencia de sus publicaciones es baja (con solo 130 *posts* durante el año del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020), la respuesta de los usuarios a sus entradas es bastante positiva, a decir por el volumen de sus interacciones como porcentaje de su número de seguidores. El análisis señala que sus publicaciones más exitosas suelen estar ligadas a invitaciones o sorteos ofrecidos por la misión, a propósito de algún suceso relacionado con la cultura británica, como el lanzamiento de una película.

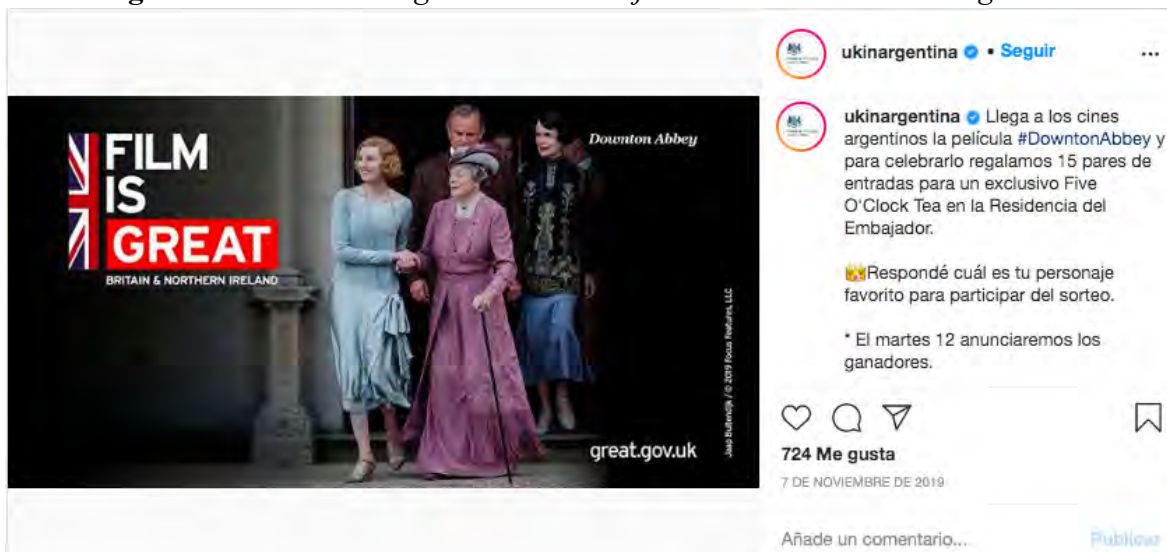
Figura 19. Post del FCDO de Reino Unido en Instagram



Fuente: https://www.instagram.com/p/B_PXokHgn2z/

Uno de estos sorteos fue el ofrecido, a través de la red social, el 7 de noviembre de 2019 para celebrar la llegada a los cines argentinos de la película británica *Downton Abbey*. Se regalaron 15 pares de entradas para un *Five O'Clock Tea* en la Residencia del Embajador y la publicación obtuvo 724 ‘Me gusta’ y 643 comentarios (Figura 20).

Figura 20. Post en Instagram de la Embajada de Reino Unido en Argentina



Fuente: <https://www.instagram.com/p/B4kUWF8lzRr/>

2.3. El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España

España comenzó su andadura en la diplomacia digital en 2012, asegura Romero Vara (2018, p. 169), lo que supone un proceso posterior al de EE.UU. y de Reino Unido. Según la autora, el nuevo gobierno del expresidente Mariano Rajoy se instaló a finales de 2011 con el objetivo de “limpiar la reputación de España” y “comunicar a la comunidad internacional la determinación de ponerle fin a la devastadora crisis económica que asolaba al país desde el 2008”, por lo que se buscó reforzar la tarea de las misiones en el exterior entre los esfuerzos de comunicación gubernamental.

Alberto Antón Cortés, diplomático español quien trabajó entre 2012 y 2014 en la Oficina de Información Diplomática y luego en la Misión Especial para la Diplomacia Digital como Embajador, coincide en que el 2012 constituye un año clave en la digitalización del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAEC), pues a partir de una situación de crisis se sentaron las bases “para el desarrollo de la cultura digital y el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en el servicio exterior”. Así, relata:

Hacia 2012, cuando estábamos en plena crisis económica y había una percepción distorsionada y parcial de la realidad española en el exterior, se hacía especialmente necesario dinamizar una de las funciones básicas de la labor diplomática, que es la de comunicación y promoción de nuestra imagen como país. En ese contexto de crisis se requería un esfuerzo adicional de comunicación y una reflexión sobre los principios que deben inspirar la citada función y sobre sus instrumentos y procedimientos. (Cortés, 2016, p. 28)

Entonces, en el MAEC se elaboró la “Guía de la Comunicación de las Misiones Diplomáticas, Representaciones Permanentes y Oficinas Consulares de España” y el “Plan

de Comunicación de las Representaciones de España en el Exterior”, que incluían una serie de instrucciones y recomendaciones para que las representaciones de España puedan elaborar su propia estrategia de comunicación, a la vez que invitó a los funcionarios diplomáticos a reflexionar sobre su rol de comunicación, lo que decantaría en una serie de documentos posteriores (Romero Vara, 2018, p. 169 y Cortés, 2016, p. 28).

En el proceso de análisis de los planes de comunicación desarrollados por las misiones, Cortés resalta que una de las conclusiones a las que se llegó fue la conveniencia del uso de las redes sociales “para transmitir con más eficacia y rapidez los mensajes dirigidos a reforzar nuestra idea en el exterior”; por lo que se consideró iniciar un proyecto piloto en el uso de estas plataformas, dejando, por primera vez, “constancia de manera expresa de la importancia de las tecnologías, de las herramientas audiovisuales y de las redes sociales para un ejercicio moderno de la comunicación” (2016, p. 29).

De esta manera, a partir de 2013 fue creciendo el número de representaciones activas en las redes sociales, sobre todo en Twitter. Asimismo, se creó una nueva página web, “más intuitiva y visual que la precedente y en la que se incluyeron, entre otros aspectos, “blogs en los que los diplomáticos contaban sus experiencias profesionales con un estilo y lenguaje que llegaban fácilmente a la sociedad” (Cortés, 2016, p. 30).

Cabe destacar que uno de los aspectos que permitió este desarrollo inicial fue el refuerzo de una red de trabajo entre todo el servicio exterior español. Cortés (2016, p. 30) apunta que el reconocer “la importancia del diálogo entre los servicios centrales y las representaciones y de la colaboración entre los distintos departamentos del Ministerio” resultó esencial para implantar “la cultura digital en el seno de la Administración”. Al respecto, la diplomática española Consuelo Femenía, quien trabajó como Asesora de Diplomacia Digital en el MAEC, enfatiza:

Prácticamente ningún servicio exterior occidental pretende centralizar el cien por cien de la labor de comunicación, porque sería ineficaz; hoy en día, incluso para la empresa privada, no hay más remedio que empoderar, en términos de comunicación y mensaje, a los principales representantes de la organización, que deberán velar por la coherencia entre el mensaje y los valores fundamentales de la misma. La aceleración de los tiempos y la necesidad de respuestas inmediatas puede dejar obsoleta cualquier estrategia a largo plazo o centralizada (Femenía, 2016, p. 21).

Así pues, una vez iniciados en la utilización sostenida de las redes sociales, el MAEC rápidamente determinó la necesidad de formar a los funcionarios diplomáticos en materia de comunicación digital. Se planteó la organización de cursos presenciales y digitales para los miembros del servicio exterior sobre “los los nuevos procedimientos, canales y herramientas de comunicación, con el apoyo de la Escuela Diplomática y de expertos en comunicación y diplomacia digital” (Cortés, 2016, p. 31).

Asimismo, resulta interesante que desde esta primera etapa se distribuyeran a las misiones del MAEC diversas sugerencias para incrementar la eficacia de su presencia en las redes sociales. Como refiere Cortés, entre las recomendaciones figuraban:

Incrementar la información suministrada en cuestiones de interés práctico para los ciudadanos; utilización de más hashtags, lo que proporcionaría un tono más profesional a los tuits, además de darles una mayor difusión, la incorporación de más contenidos propios en los tuits de las representaciones, y utilización de herramientas de gestión de redes sociales, entre otras (2016, p. 32).

En los años siguientes, la Cancillería española ha continuado revisando su modelo de diplomacia digital, con la aspiración de convertirse en un referente en el idioma español, “proyectando su peso como potencia media en la comunicación digital y favoreciendo con

ello la visibilidad de su política exterior”, con una estrategia de diplomacia digital que también incluyera las labores de atención consular y el servicio a los ciudadanos en el exterior (Femenía, 2016, p. 22).

En la actualidad, la comunicación digital se ha convertido en una herramienta clave para la actividad de la Cancillería española, incluida su red de Embajadas y Consulados, con la finalidad de llegar a sus ciudadanos, tal como lo asegura su actual subdirector general de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública, Ángel Carrascal. Y su estrategia se fundamenta en dos principios (Carrascal, 2020).:

- (a) La heterogeneidad. Toma en cuenta los distintos emisores, que deben ser coordinados desde el MAEC, así como el público objetivo, que también es diverso, en función del mensaje y del país.
- (b) La mutabilidad. Considera que la utilización de las plataformas es cambiante, así como su contenido, el cual debe ajustarse a los distintos contextos.

En este sentido, desde el MAEC se considera que hoy las redes sociales “no son un medio de uso optativo, sino una herramienta ineludible e indispensable para la comunicación en la actualidad” y que, para la diplomacia digital, “constituyen el instrumento de mayor inmediatez y relevancia” (Carrascal, 2020). Así, se entiende que la diplomacia digital ya no es una alternativa a la labor diplomática, sino que la comunicación digital ya es una parte inherente al trabajo diario, que funciona como una palanca en diplomacia pública y la lucha contra la desinformación y las noticias falsas.

Junto a las redes sociales, la Cancillería española considera en su estrategia de comunicación digital la actualización de su página web, la cual, naturalmente, ha tenido varios cambios a lo largo de su historia. Y aun este año, 2020, el MAEC planea lanzar un sitio web renovado. Carrascal (2020) detalla que reforzarán sus contenidos interactivos y

audiovisuales, para convertir a la web en “su punta de lanza y su carta de presentación a la ciudadanía, con un diseño y contenidos más accesibles”.

2.3.1. Análisis de sus redes sociales

La Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes del MAEC, a través de su Subdirección General de Comunicación e Imagen Institucional y Diplomacia Pública, es la competente del diseño, actualización y la gestión del portal web, así como de sus contenidos y de la propuesta y ejecución de la estrategia de las redes sociales de la Cancillería española, con las representaciones de España en el exterior.

Como se ha explicado ya, su presencia en las redes sociales se ha ido intensificando en los últimos diez años, como muestra de su creciente apuesta por la diplomacia digital. Su primera cuenta oficial entre los *social media* fue su canal de YouTube, que data de mayo de 2010, seguido por los perfiles de la Cancillería en Twitter (abiertos en marzo de 2012 en español y en septiembre de 2014 en inglés), en Facebook (febrero de 2013), en Instagram (marzo de 2016) y en Spotify (marzo 2020)²⁰.

De esta manera, desde 2014 el MAEC ha pasado de gestionar unas 50 cuentas en redes sociales a través de sus Embajadas y Consulados a más de 300 cuentas en 2020. En concreto, de acuerdo a la página de la Cancillería que registra todos los enlaces a las diferentes cuentas de redes sociales de sus misiones, entre las Embajadas, Consulados y Representaciones Permanentes, el MAEC administra 176 cuentas en Twitter, 106 páginas en Facebook, 29 perfiles en Instagram, 9 en YouTube, 1 en Weibo y 1 un VK.

²⁰ Sobre el ingreso de la Cancillería española a Spotify, conviene resaltar que el primer episodio de su podcast fue lanzado el 27 de marzo de 2020, en el marco de la cuarentena en España, decretada por la crisis de la pandemia del COVID-19, en un esfuerzo por incrementar sus canales de comunicación para llegar a los ciudadanos. El podcast llamado “Miradas al exterior” presenta diversos temas de la actualidad internacional, con un énfasis en la actividad diplomática española. Entre sus últimos episodios, con una duración de entre cinco y seis minutos, figuran “Las relaciones entre España y Estados Unidos” (3 de julio de 2020), “La presencia española en la Unión Europea” (16 de julio de 2020), “Día Mundial contra la trata de personas” (29 de julio de 2020), entre otros.

De acuerdo a Carrascal (2020), esto supone que la totalidad de las Embajadas, las diez Representaciones Permanentes y tres cuartas partes de los Consulados están presentes en redes sociales, con cerca de 1.5 millones de seguidores en total, de los cuales 400 000 pertenecen a las cuentas oficiales del MAEC, más de 900 000 a seguidores a las Embajadas, casi 200 000 a los Consulados y uno 50 000 a las Misiones Permanentes.

Las siguientes Tablas 7, 8 y 9 muestran los indicadores más relevantes, también apoyados en el *software* Fanpage Karma, sobre la presencia de la Cancillería española en Facebook, Twitter e Instagram, respectivamente. De forma similar a los análisis anteriores, se han seleccionado diez cuentas en cada red social entre todos los perfiles de las Embajadas, Consulados y Misiones Permanentes de España, incluyendo el perfil oficial del MAEC (@MAECgob en Twitter y @exteriores.maec e Instagram).

En primer lugar, el análisis de Facebook muestra que el número de seguidores del MAEC en esta red social es inferior a los registrados por las Cancillerías de EE.UU. y Reino Unido. De las diez cuentas revisadas, seis se encuentran por debajo de los 10 000 ‘fans’, mientras que el ritmo de sus publicaciones se ubica por debajo de un *post* al día en la mitad de los casos.

Con todo, cabe destacar los esfuerzos del MAEC por generar contenido audiovisual que resulte atractivo a sus audiencias. Por ejemplo, el vídeo que generó el mayor número de interacciones, durante el periodo analizado, fue elaborado por la Embajada de España en Líbano y reproducido en la página oficial del MAEC en Facebook, con motivo de celebrar el Día de la Lengua árabe. El vídeo de 2 minutos y 10 segundos, que presenta palabras en español que proceden del árabe, generó 730 reacciones, 68 comentarios y fue compartido 957 veces (Figura 21).

Tabla 7. Muestra de las páginas en Facebook del MAEC de España

	Año de creación	Me gusta	Número de publicaciones (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España	Febrero de 2013	152k	1.4 (3.9)	95k	0.20%
Embajada de España en Perú	Enero de 2016	61.8k	1.5k (4.1)	33k	0.17%
Ambassade d'Espagne en Algérie	Mayo de 2016	28.6k	226 (0.6)	8.8k	0.11%
スペイン大使館 (Embajada en Tokio)	Marzo de 2011	16k	173 (0.5)	32k	0.57%
Посольство Испании в России - Embajada de España en Rusia	Octubre de 2014	8 950	95 (0.3)	6.5k	0.21%
Embajada de España en Polonia / Ambasada Hiszpanii w Polsce	Abril de 2016	6 850	378 (1.0)	13k	0.72%
Consulado General de España en Nueva York	Mayo de 2015	3 710	560 (1.5)	4.8k	0.41%
Embajada de España en Croacia	Septiembre de 2014	2 420	553 (1.5)	11k	1.4%
Embajada de España en Mozambique	Febrero de 2013	1 700	119 (0.3)	862	0.15%
Consulado General de España en Fráncfort	Mayo de 2015	1 378	181 (0.5)	973	0.26%

*Total de posts publicados durante el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Incluye las reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia

Respecto a la presencia del MAEC en Twitter, el análisis revela también un menor número de seguidores, comparado con los casos de EE.UU. y Reino Unido, expuestos anteriormente. No obstante, el número de tuits publicados durante el periodo analizado refleja el alto interés de la Cancillería española por esta plataforma: solo la cuenta oficial del MAEC (@MAECgob) emitió 14 tuits al día durante el mes de julio de 2020 (Tabla 8).

Esta preferencia podría explicar el mayor número de seguidores del MAEC en su cuenta oficial de Twitter (236 000) frente a su página oficial en Facebook (152 000).

Figura 21. *Vídeo compartido en Facebook por el MAEC de España*



Fuente: <https://www.facebook.com/Exteriores.maec/videos/1067588310248557/>

Dado el contexto de la pandemia mundial del COVID-19, este ha sido el tema más recurrente entre los tuits del MAEC; de hecho, el hashtag #COVID19 fue el más usado por las cuentas analizadas durante el mes de julio, según la información de Fanpage Karma. Así, Twitter ha funcionado como una plataforma de rápida difusión sobre protocolos sanitarios, restricciones de viaje, entre otra información relevante, mediante textos, infografías, enlaces, etc. El tuit de la Figura 22, publicado el 25 de julio de 2020, es un

ejemplo de este uso, el cual registra 248 *retweets*, 74 Tweets citados, 232 ‘Me gusta’ y 88 comentarios.

Tabla 8. *Muestra de las cuentas en Twitter del MAEC de España*

	Año de creación	Seguidores	Número de tuits (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
Exteriores <i>@MAECgob</i>	Marzo de 2012	236.2k	447 (14)	14k	0.19%
España en la ONU <i>@SpainUN</i>	Oct. de 2010	17.5k	61 (2.0)	615	0.11%
Embajada España Marruecos <i>@EmbEspanaRabat</i>	Enero de 2015	10.4k	121 (3.9)	1.2k	0.39%
Emb España El Salvador <i>@EmbEsElSalvador</i>	Sept. de 2015	8 457	35 (1.1)	4.1k	1.7%
Embajada de España en Chile - <i>@EmbEspanaChile</i>	Abril de 2012	8 037	143 (4.6)	8	0.0032%
Emb Esp Tailandia <i>@EmbEspTailandia</i>	Dic. de 2013	7 048	42 (1.4)	36	0.017%
CG España Londres <i>@CGEspLondres</i>	Junio de 2015	6 077	2 (0.06)	9	0.0048%
España en Indonesia <i>@EmbEspIndonesia</i>	Nov. de 2014	5 502	15 (0.15)	62	0.036%
Emb España en A.Saudí <i>@SPAINinKSA</i>	Julio de 2015	3 412	88 (2.8)	192	0.19%
Consulado Esp Sydney <i>@CGEspSydney</i>	Oct. de 2013	2 196	292 (9.4)	96	0.14%

*Total de tuits publicados durante el mes de julio de 2020. La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día.

** Incluye retweets y ‘me gusta’ en los tuits publicados en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia

De forma similar, uno de los tuits con mayor número de ‘Me gusta’ durante el periodo analizado corresponde a la Embajada de España en El Salvador (*@EmbEsElSalvador*), donde agradece a las autoridades salvadoreñas (y les hace una mención) por la bienvenida a los profesionales sanitarios españoles, quienes llegaban a ese país en plena crisis del COVID-19. La publicación, que incluye un *retweet* a la Cancillería de El Salvador, suma 411 Retweets, 18 Tweets citados, 3 500 ‘Me gusta’ y 97 comentarios (Figura 23).

Figura 22. Tuit del MAEC de España en el marco del COVID-19



Fuente: <https://twitter.com/MAECgob/status/1287112849966456838>

Figura 23. Tuit de la Embajada de España en El Salvador



Fuente: <https://twitter.com/EmbEsElSalvador/status/128862019580065382>

Finalmente, el análisis en Instagram muestra un menor desarrollo en esta plataforma frente a Facebook y Twitter, tanto en número de seguidores como en volumen de publicaciones (Tabla 9). No obstante, como muestra del potencial de esta red social, muchas de las publicaciones revisadas aprovechan las herramientas de Instagram para compartir imágenes y vídeos, en mensajes de diplomacia pública. Un ejemplo de este uso es el post publicado el 26 de diciembre de 2019 por el MAEC (@exteriores.maec), que recuerda la fecha de la despenalización de la homosexualidad en España y plantea la defensa de los derechos del colectivo LGTBI como una prioridad de su política exterior (Figura 24).

Tabla 9. Muestra de las cuentas en Instagram del MAEC de España

	Seguidores	Publicaciones totales	Número de posts (/día)*	Total de interacciones**	Compromiso***
exteriores.maec	46.6k	1 290	468 (1.3)	93k	1.0%
Embajada de España en Brasil	13.8k	1 617	93 (0.3)	12k	0.16%
Embassy of Spain in the U.S.	5 595	425	132 (0.4)	15k	1.1%
Embassy of Spain in India	3 921	635	201 (0.5)	21k	1.9%
Embajada de España en Londres	3 146	224	60 (0.2)	2.2k	0.30%
España en Hungría	1 496	1 293	248 (0.7)	6.3k	1.5%
Embajada de España en T&T	1 372	295	15 (0.04)	230	0.082%
Embajada de España en Singapur	1 309	709	69 (0.2)	1.7k	0.48%
Consejería Cultural Esp + Col	1 204	487	231 (0.6)	2.9k	Muy bajo
Embajada-Consulado en Andorra	1 191	503	296 (0.8)	9.5k	Muy bajo

*Total de posts publicados en el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Número de 'me gusta' y comentarios en los posts publicados durante el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia

Figura 24. Muestra de las cuentas en Instagram del MAEC de España



Fuente: <https://www.instagram.com/p/B6iKs5DDNJz/>

Otro ejemplo que merece atención, por su clara intención de acercarse a los usuarios de Instagram y ganar seguidores en esta red social, es la apuesta por los sorteos, de forma similar a lo ya expuesto en el análisis de Reino Unido. Si bien no es una práctica demasiado extendida entre las misiones españolas, el *post* con mayor número de comentarios durante el periodo analizado corresponde a un sorteo organizado por la Embajada de España en India (Figura 25). La publicación ofrece un vuelo a Madrid y registra 280 *likes* y 154 comentarios.

Figura 25. *Publicación en Instagram de la Embajada de España en India*



Fuente: https://www.instagram.com/p/B3L9NFqhXM_/

2.4. La Secretaría de Relaciones Exteriores de México

Si bien México ocupó el primer puesto entre los países latinoamericanos en el ranking de diplomacia digital Digital Diplomacy Review de 2016 y 2017, el proceso de digitalización de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (SRE) y su apuesta por las redes sociales serían posteriores a las experiencias analizadas previamente en este capítulo.

No obstante, desde 2009 ya surgían iniciativas dentro de la SRE que mostraban la conveniencia de incorporar el uso de las redes sociales en la actividad diplomática. Romero Vara (2018, p. 174) señala el caso de Arturo Sarukhan, quien como Embajador de México en EE.UU. fue pionero en utilizar el Twitter en 2009, “enfaticando la importancia de aprovechar la interconectividad de las sociedades contemporáneas para tener comunicación directa con los ciudadanos. Es decir, sin intermediarios, tales como los medios de comunicación o los gobiernos”.

Ramos y Espinoza (2018) recogen las palabras de este diplomático mexicano sobre su experiencia en Twitter, como una muestra de los primeros pasos en la diplomacia digital en México, ya que es una primera toma de conciencia de que las redes sociales resultan útiles para aumentar el alcance potencial de los mensajes y habilitar un diálogo directo con el público:

Nos dimos cuenta de que si lográbamos que mi cuenta, con mi voz, llegara a formadores de opinión, centros de análisis y actores políticos, podríamos establecer un vínculo de comunicación, de respuesta y de articulación de narrativas que no tuvieran que pasar por el filtro de los medios tradicionales (...). El objetivo debería ser que el uso de estas herramientas sea un elemento más del quehacer diplomático del siglo XXI, donde la interacción con la “calle” es tan o incluso a veces más importante que la interacción con otra Cancillería o Gobierno (Sarukhan, citado por Ramos y Espinoza, 2018, p. 39).

Durante su intervención en el Seminario “#MxGlobal: Principios e intereses de política exterior” en mayo de 2016, el mismo Sarukhan aboga por vencer la “resistencia burocrática”, para que las misiones de México en el exterior puedan ganar mayor autonomía a la hora de utilizar las redes sociales y así no sacrificar la inmediatez. Y resume

la utilidad de estas plataformas para la diplomacia mexicana en tres elementos, propios de la diplomacia pública (2016):

- (a) Escuchar. Sarukhan reconoce que el solo abrir una cuenta en Twitter ofrece gran información, según las cuentas que se sigan, lo que resulta ideal para escuchar a las audiencias y hacer seguimiento de las noticias.
- (b) Generar una narrativa propia. El diplomático explica que su cuenta en Twitter sirvió para “darle la vuelta” a los medios tradicionales, cuya cobertura sobre México estaba centrada en la violencia, dando espacio a otros ángulos sobre la sociedad mexicana.
- (c) Empoderar al público. Tras empezar a tuitear en inglés desde EE.UU., Sarukhan recibió quejas del público mexicano pidiendo sus mensajes en español; así, vio la oportunidad para llegar no solo al público extranjero, sino también al nacional e informarles sobre la agenda bilateral entre México y EE.UU.

De esta manera, motiva a los diplomáticos mexicanos a experimentar con las redes sociales y se muestra enfático al asegurar que “si en el siglo XIX fue el francés, en el siglo XX, el inglés, la *lingua franca* del siglo XXI es Twitter” (Sarukhan, 2016).

Si bien la experiencia de Sarukhan es reconocida como exitosa en la SRE, la digitalización de la Cancillería mexicana no tomaría forma hasta el año 2013, con el lanzamiento de la Estrategia Digital Nacional - EDN (Ramos y Espinoza, 2018 y Romero Vara, 2018). De acuerdo a Ramos y Espinoza (2018, p. 42), se trató del “primer plan de acción digital del gobierno de México”, que buscó aprovechar el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación en aras del desarrollo del país. El mismo documento indica:

La Estrategia Digital Nacional será importante para que México se posicione en el plano internacional —con liderazgo, responsabilidad y compromiso— donde las

TIC son piezas clave para el desarrollo de la sociedad global en la era digital (Gobierno de la República de los Estados Unidos Mexicanos, 2013, p. 33).

El Instituto Matías Romero (2019, p. 11) también reconoce la importancia de la EDN puesto que a partir de esta política se establecieron como ejes temáticos prioritarios en la comunicación digital “mejorar la imagen del país, promover el orgullo nacional, informar sobre los servicios a la comunidad mexicana y brindar información de México en el mundo”, se creó la Oficina Estrategia Digital Nacional y, en general, se procuró mantener informados a los ciudadanos sobre temas de política exterior.

Vara Romero (2018, p. 174) resalta que, a raíz de esta nueva política, la SRE creó un manual para el uso de redes sociales para las representaciones de México en el exterior, donde se dispone “la creación de cuentas oficiales de todas las misiones diplomáticas mexicanas en Facebook y en Twitter”; además, se instruye a los titulares de las misiones a obtener una cuenta de Twitter. Así, según la autora, para mediados de 2016 la Cancillería mexicana ya contaba con 150 cuentas oficiales en Twitter, a través de sus misiones.

De igual forma, se empezó a trabajar en la capacitación del personal diplomático en temas de diplomacia pública y cultural, tanto en el Instituto Matías Romero como en instituciones internacionales, con el fin de acelerar el proceso de digitalización de la diplomacia mexicana y, con ello, impulsar la imagen del país como un Estado atractivo para turistas e inversionistas (Vara Romero, 2018, p. 175).

Otra muestra del impulso de estos primeros años es la XXVII Reunión de Embajadores y Cónsules en 2016, donde junto al análisis de las acciones realizadas en política exterior y la definición de las directrices para el año entrante, se incluyó a la diplomacia pública digital y al uso de las redes sociales como herramientas indispensables para la diplomacia contemporánea Como subrayan, Ramos y Espinoza (2018, p. 43):

Se reconoció que las redes sociales y otras herramientas digitales han cobrado una importancia inusitada por su extraordinario potencial, porque mejoran la capacidad de conectar, expandir mensajes con más rapidez y ofrecer servicios al público mexicano en el exterior, además de facilitar iniciativas innovadoras de promoción de la cultura, el turismo y la gastronomía.

Con todo, al revisar el desarrollo de esta primera etapa de la diplomacia digital mexicana, el Instituto Matías Romero (2019, p. 11) señala las limitaciones de aquella estrategia, que la SRE está tratando de mejorar. Así, menciona que no se hizo distinción en los temas prioritarios de comunicación para cada tipo de oficina, para diferentes audiencias o zonas geográficas; de igual forma, señala que aunque se planteó dialogar con la población, generalmente no se daba respuesta a los usuarios de redes sociales. Explica:

Los diplomáticos y administradores de las cuentas de Twitter se limitaron a compartir información a través de esta plataforma, con la mayor parte del contenido en español. En este tenor, es importante incluir mensajes en otros idiomas para usar Twitter como una herramienta de diplomacia pública, y acercar a México con la población de otros países (Instituto Matías Romero, 2019, p. 11).

En ese sentido, señala que la estrategia de comunicación actual de la SRE está orientada a “difundir los principales logros en materia de política exterior y escuchar y atender las principales preocupaciones de la ciudadanía en temas internacionales”, con líneas de comunicación estratégicas por región y por temas. Entre sus principales objetivos destacan: “generar confianza entre los mexicanos y la población de otros países, promover las principales actividades y acciones de la Cancillería, y fortalecer la presencia de México en el mundo mediante la diplomacia pública” (Instituto Matías Romero, 2019, p. 11).

Finalmente, el Instituto Matías Romero también apunta los retos que aún enfrenta la Cancillería mexicana en su uso con las redes sociales. Detalla que deben aumentar los esfuerzos para encontrar los mecanismos adecuados que les permitan atender las principales inquietudes de los ciudadanos y continuar trabajando para “hacer un mapeo mucho más detallado de actores, con el objetivo de dirigir mensajes específicos a distintas audiencias” (2019, p. 12).

2.4.1. Análisis de sus redes sociales

A diferencia de los sitios web de las Cancillerías estadounidense, británica y española, la SRE no tiene publicada una lista completa de sus redes sociales, administradas por sus Embajadas, Consulados y Representaciones Permanentes. Para contabilizar su presencia en estas plataformas, se ha accedido a la página web de cada misión, que suele incluir un apartado de redes sociales, con el fin de sumar sus perfiles en los *social media*. En total, de acuerdo a estos sitios web, la Cancillería mexicana administra 146 perfiles en Twitter, 117 en Facebook, 23 en Instagram y 26 en YouTube, entre todas sus misiones en el exterior.

De acuerdo al análisis del Instituto Matías Romero (2019, p. 12) entre los temas más difundidos por las Embajadas mexicanas en las redes sociales figuran los asuntos políticos, la promoción cultural, protección consular, promoción económica, promoción turística y educativa, asuntos comunitarios, entre otros. En tanto, los Consulados, se enfocan en la protección de connacionales, asuntos comunitarios, asuntos políticos, asuntos culturales y documentación, mientras que las Misiones Permanentes orientan sus contenidos a las reuniones y sesiones específicas en las que participó México sobre temas multilaterales.

Las Tablas 10, 11 y 12 presentan una muestra de la presencia de la Cancillería mexicana en Facebook, Twitter e Instagram, respectivamente. De forma similar a los análisis de los apartados anteriores, se han seleccionado diez perfiles, tomando en cuenta los medios y

pretensiones de esta investigación, de entre todas las Embajadas, Consulados y Misiones Permanentes de México, incluyendo las cuentas oficiales de la SRE.

Apoyados en el *software* Fanpage Karma, se presentan los indicadores más relevantes sobre el volumen de las publicaciones y la interacción con las audiencias, durante el periodo del 1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020, para los análisis de Facebook e Instagram, y durante el mes de julio de 2020 para el análisis de Twitter.

Tabla 10. *Muestra de las páginas en Facebook de la SRE de México*

	Año de creación	Me gusta	Número de publicaciones (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
SRE	Abril de 2010	794k	1.6k (4.3)	402k	0.15%
Consulado General de México en Chicago	Agosto de 2011	32k	774 (2.1)	26k	Muy bajo
Embajada de México en Canadá	Abril de 2010	25k	334 (0.9)	5.4k	0.069%
Embajada de México en los Emiratos Árabes Unidos	Octubre de 2013	18.6k	407 (1.1.)	38k	0.80%
Embamex Reino Unido	Julio de 2011	17.7k	587 (1.6)	24k	0.41%
Embajada de México en Ecuador	Mayo de 2014	5.5k	40 (0.1)	1.4k	0.073%
Consulado General de México en San Francisco CA	Agosto de 2014	5.3k	825 (2.2)	8.5k	0.57%
Embajada de México en Rumanía	Junio de 2015	2.3k	107 (0.3)	2.0k	0.24%
Embajada de México en Vietnam Đại sứ quán Mêhicô tại Việt Nam	Septiembre de 2013	2.2k	808 (2.2)	2.1k	0.28%
Embamex Filipinas	Sep. de 2012	2k	280 (0.8)	4.4k	0.68%

*Total de posts publicados durante el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Incluye las reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia

En Facebook, la página oficial de la SRE muestra una amplia distancia en el número de seguidores frente a las demás oficinas de la Cancillería mexicana incluidas en el análisis. Sin embargo, en términos de generación de interacciones como porcentaje de su número de seguidores, las Embajadas de México en Emiratos Árabes Unidos, Filipinas, Reino Unido, Vietnam y Rumania y el Consulado General de México en San Francisco se encuentran por encima de la SRE, lo que evidencia un manejo general de esta red social en las misiones.

De hecho, la publicación con el mayor porcentaje de interacciones (182%), entre el 1 de junio de 2019 y el 1 de junio de 2020, pertenece a la Embajada de México en los Emiratos Árabes Unidos. Se compartió una fotografía que muestra al emblemático Burj Khalifa iluminado con la bandera de México por el 209 aniversario de su independencia y la Embajada mexicana consiguió cerca de 12 000 reacciones (con unos 3 400 ‘Me gusta’ y 8 000 ‘Me encanta’), 586 comentarios y el post se compartió casi 13 000 veces (Figura 26).

Por su parte, el análisis de Twitter también revela una amplia ventaja en el número de seguidores entre la cuenta oficial de la SRE de México (@SRE_mx) y las demás misiones analizadas (Tabla 11). Así, los tuits con el mayor número de *likes* y comentarios pertenecen a esta cuenta, seguida, con cierta distancia, por la Embajada de México en EE.UU.

Dada la relevancia de la relación con EE.UU. para la política exterior mexicana, no sorprende que buena parte de los tuits que han generado más interacciones durante el periodo seleccionado están ligados a esta relación bilateral. Por ejemplo, la visita del presidente mexicano Andrés Manuel López Obrador a Washington a inicios de julio de 2020 motivó varias publicaciones en las redes sociales, incluyendo el tuit de la Cancillería mexicana más popular (Figura 27).

El tuit incluye dos fotografías de la reunión oficial entre los presidentes de México y EE.UU. y hace mención a sus cuentas en Twitter (@lopezobrador_ y @realDonaldTrump,

respectivamente). Como resultado, suma 1 700 *retweets*, 99 Tweets citados, 6 400 ‘Me gusta’ y 135 comentarios.

Figura 26. *Publicación en Facebook de la Embajada de México en los Emiratos Árabes Unidos*



Fuente: <https://www.facebook.com/EmbaMexEAUnidos/photos/a.224864181022795/1317680545074481/>

Tabla 11. Muestra de las cuentas en Twitter de la SRE de México

	Año de creación	Seguidores	Número de tuits (/día)*	Total de reacciones**	Compromiso***
Relaciones Exteriores <i>@SRE_mx</i>	Dic. de 2009	1M	219 (7.1)	54k	0.17%
Embassy of Mexico in the US <i>@EmbamexEUA</i>	Oct. de 2019	34.3k	440(14)	13k	1.2%
Misión de México ONU <i>@MexOnu</i>	Agosto de 2013	17k	47 (1.5)	1.5k	0.29%
EmbaMex Alemania <i>@EmbaMexAle</i>	Julio de 2011	11.5k	148 (4.8)	374	0.11%
EmbaMex Colombia <i>@EmbaMexCol</i>	Junio de 2010	7 453	294 (9.5)	535	0.23%
EmbaMex Suecia <i>@EmbaMexSue</i>	Julio de 2011	4 877	14 (0.5)	12	0.0082%
Consulmex Austin <i>@ConsulMexAtn</i>	Oct. de 2011	4 197	211 (6.8)	61	0.047%
Consulado General de México en Boston <i>@ConsulmexBoston</i>	Enero de 2012	3.2k	130 (4.2)	354	0.036%
EmbaMex Turquía <i>@EmbaMexTur</i>	Agosto de 2011	2 873	24 (0.8)	62	0.071%
Consulmex Hong Kong <i>@ConsulMexHko</i>	Sept. de 2011	2 609	24 (0.8)	9	0.011%

*Total de tuits publicados durante el mes de julio de 2020. La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día.

** Incluye retweets y ‘me gusta’ en los tuits publicados en el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia

Por último, respecto a la presencia de la SRE de México en Instagram, el análisis revela que si bien el número de seguidores a las cuentas de las Embajadas y Consulados es bajo (excepto la cuenta oficial de la Cancillería mexicana - *@sremx*, ningún perfil de la muestra supera los 2 500 seguidores), el indicador de Compromiso registra buenos niveles, por el volumen de interacciones generadas como proporción del número de seguidores (Tabla 12).

Figura 27. Tuit de la SRE de México



Fuente: https://twitter.com/SRE_mx/status/1280943278012030976

Tabla 12. Muestra de las cuentas en Instagram de la SRE de México

	Seguidores	Publicaciones totales	Número de posts (/día)*	Total de interacciones**	Compromiso***
Relaciones Exteriores	99.6k	1 650	368 (1.0)	188k	0.76%
Mexico in the U.S.	2 179	406	134 (0.4)	3.9k	0.50%
Embajada de México en España	2 020	281	137 (0.4)	4.4k	0.54%
Embajada de México Guatemala	1 862	366	120 (0.3)	3.2k	0.55%
Embajada de México en Panamá	1 731	182	138 (0.4)	5.5k	Muy bajo
Consulado de México en Miami	1 563	287	129 (0.4)	3.4k	Muy bajo
Embajada de México en Perú	1 506	804	640 (1.7)	11k	3.3%
Embajada México en Sudáfrica	1 144	1 732	383 (1.0)	2.0k	0.67%
embamex Qatar سفارة المكسيك في قطر	1 108	454	101 (0.3)	2.4k	0.84%
Embajada de México en Japón	1 056	149	119 (0.3)	2.8k	Muy bajo

*Total de posts publicados en el periodo seleccionado (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020). La cifra entre paréntesis muestra el promedio por día en el mismo periodo.

** Número de 'me gusta' y comentarios en los posts publicados durante el periodo seleccionado.

***Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia

Por ejemplo, la Figura 28 muestra una publicación de la Embajada de México en Doha, Catar, sobre el Mundial de Clubes de la FIFA Catar 2019, la cual registra 205 ‘Me gusta’ y 12 comentarios; no obstante, estas interacciones como porcentaje del número de seguidores registrados en ese momento alcanzan el 31%, de acuerdo a la data de Fanpage Karma.

Figura 28. *Publicación en Instagram de la Embajada de México en Catar*



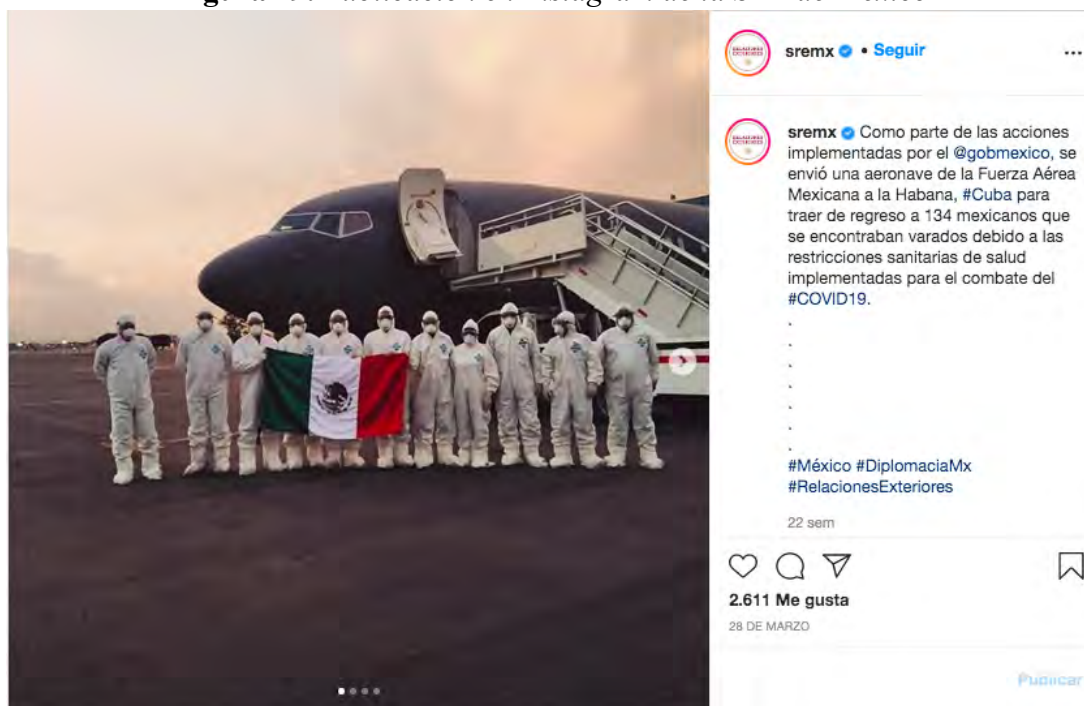
Fuente: https://www.instagram.com/p/B5r7Qk_AHkO/

En la cuenta oficial de la SRE (@sremx), que bordea los 100 000 seguidores, la publicación con el mayor número de *likes* está ligada a la pandemia del COVID-19. En un carrusel de cuatro fotografías, la Cancillería mexicana muestra el retorno a su país de 134 mexicanos que se encontraban varados en La Habana, Cuba. Publicado el 28 de marzo, el *post* supera los 2 600 ‘Me gusta’ y suma 69 comentarios (Figura 29).

A modo de conclusión, conviene precisar el contenido de los mensajes de las Cancillerías en redes sociales están alineados a la agenda de política exterior de cada país -y, por ende, varían de Estado a Estado-, tal como se ha expuesto a lo largo de esta investigación y se ha visto reflejado en las variada temática de los *posts* de los servicios exteriores de EE.UU.,

Reino Unido, España y México; por esta razón los ejemplos aquí resaltados no cuestionan la temática de las publicaciones, sino que pretenden mostrar las experiencias más exitosas en crear un diálogo abierto con las audiencias en las plataformas digitales.

Figura 29. *Publicación en Instagram de la SRE de México*



Fuente: <https://www.instagram.com/p/B-TVFOfm31/>

Capítulo III. La diplomacia digital en el Perú

El presente capítulo busca analizar la evolución y la situación actual de la diplomacia digital en el Perú, a cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), principalmente en lo referido a la utilización de las redes sociales como herramientas que contribuyen al logro de objetivos de política exterior.

Si bien la tecnología digital puede utilizarse en diversas funciones de la actividad diplomática, como la obtención de fuentes, la diplomacia pública o la gestión consular,

entre otras, tal como se describió en el Capítulo I, dado el acceso de información disponible para esta investigación, el análisis de este apartado tomará como base los mensajes públicos emitidos por el MRE a través de sus cuentas institucionales en las redes sociales, así como en las redes sociales de sus misiones en el exterior.

En este sentido, la revisión del caso peruano inicia con una descripción del proceso de digitalización del MRE, seguido por su actual estrategia de comunicación digital y la forma como utiliza las redes sociales; finalmente, también tomando en consideración las fuentes consultadas sobre diplomacia digital y la experiencia de otros países en la materia -todo esto expuesto en los capítulos anteriores-, se plantean consideraciones para optimizar el uso que Cancillería peruana da a las redes sociales.

3.1. El camino hacia la digitalización del Ministerio de Relaciones Exteriores

El Ministro en el Servicio Diplomático de la República Alejandro Neyra y el especialista español en comunicación política y digital Rafael Rubio -citado también en el Capítulo I por su aproximación teórica a la diplomacia pública- narran en la Revista Mexicana de Política Exterior uno de los episodios más reveladores de Torre Tagle en lo que a comunicación se refiere, el cual resultó determinante para alentar su proceso de digitalización.

En el artículo, también citado por Paredes (2018), Bendezú (2018) y Napurí (2019), los autores detallan cómo el conflicto social de Bagua en 2009, donde la oposición de las comunidades nativas a ciertas normas promulgadas en el marco del Acuerdo de Promoción Comercial con EE.UU., decantó en un violento enfrentamiento que costó la vida de 23 efectivos de la Policía Nacional y 10 civiles y, a su vez, generó una crisis que marcó un punto de quiebre para la gestión del MRE. En palabras de Neyra y Rubio (2018): “el Estado peruano se vio enfrentado a una crisis comunicacional de dimensiones insospechadas como

nunca antes, y sufrió, en consecuencia, un desgaste evidente no sólo en la aceptación interna de su gobierno, sino también de su prestigio internacional” (p. 143).

El Perú vio, pues, comprometida su imagen internacional a consecuencia de una lamentable difusión inexacta de los hechos y la propagación de *fake news*, tanto en los medios de comunicación tradicionales, como en las redes sociales, donde se llegó a hablar de un número largamente superior de víctimas civiles, de un ataque indiscriminado contra indígenas, de abuso policial e, incluso, se divulgaron rumores sobre un genocidio en la Amazonía peruana. Y el MRE falló en responder adecuadamente:

La Cancillería peruana fue rebasada por esta crisis comunicacional y no tuvo capacidad de reacción para elaborar mensajes precisos y encontrar los medios adecuados de respuesta, más allá de los habituales comunicados oficiales y ayudas memoria enviadas a las embajadas para que pudieran hacer llegar el mensaje a los principales medios de comunicación locales (...) Era claro que la Cancillería peruana no había asimilado ni el nuevo lenguaje, ni la nueva forma de comunicación efectiva que el siglo XXI estaba desarrollando y construyendo de manera acelerada (Neyra y Rubio, 2018, p. 144).

De esta manera, la crisis del denominado “Baguazo” evidenció la urgente necesidad de cambio en la Cancillería peruana, por lo que se buscó Cooperación Técnica con el fin de emprender un giro hacia la digitalización. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ofreció esta ayuda, la cual comprendió un análisis por parte del experto enviado al Perú, Rafael Rubio, quien elaboró un diagnóstico de la situación y propuso una serie de recomendaciones y elementos de cambio, tanto en los aspectos organizacionales como operativos del MRE.

Durante la realización del diagnóstico, la gestión de la comunicación del MRE estaba a cargo de la Dirección de Prensa y Difusión. Según el artículo N° 77 del capítulo VIII del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores (ROF) entonces vigente, dicha dirección era un órgano dependiente del Despacho Ministerial, y tenía a su cargo la ejecución de la estrategia de comunicación del MRE (D.S. N°33-96-RE) (Bendezú, 2018, p. 26).

Sobre las labores de comunicación, el informe final de la Cooperación Técnica determinó que el plan estratégico de comunicación del Ministerio carecía de definición, por lo que no se tenía claridad sobre qué comunicar respecto a la imagen del Perú en el exterior. Asimismo, detalla Bendezú (2018), se apuntó “la carencia de una política de comunicación y coordinación entre las dependencias y oficinas internas del MRE con otros ministerios y entidades”, así como un manejo ineficaz de la información, con “flujos de información imperantes verticales, lentos, limitados y burocráticos” (p.27).

Otras de las limitaciones expuestas por la Cooperación Técnica del BID incluyeron:

- Poca articulación en el Área de Prensa y ausencia de una estrategia de comunicación que guíe a las diferentes dependencias del MRE.
- Falta de una relación fluida con los medios de comunicación nacionales e internacionales, evidenciada en la ausencia de una base de datos de contactos.
- Descoordinación en la difusión y cobertura de eventos institucionales, junto a los procesos burocráticos para la emisión de notas de prensa.
- Una plataforma online poco atractiva para el usuario. Funcionaba como un repositorio de archivos y enlaces, sin poca información sobre las iniciativas de las misiones.

- Carencia de herramientas 2.0 en la web que permitan entablar “un contacto más cercano, sin estructuras burocráticas, donde el ciudadano pueda contactarse, consultar, despejar inquietudes, etc.” (Rubio, citado por Bendezú, 2018, p. 27).

En suma, se identificó la carencia de canales digitales de comunicación y, sobre todo, la ausencia de una estrategia de diplomacia pública; por tanto, la propuesta de cambio se enfocó en tres aspectos:

- (a) La digitalización y la modernización funcional de las herramientas y los canales utilizados;
- (b) Mejorar los procedimientos y las dinámicas internas mediante un cambio en la normativa, ya que esta afecta fundamentalmente los valores de transparencia, apertura y la importancia concedida a la comunicación, y
- (c) El área institucional, en lo relativo a la formación y la preparación técnica de las personas responsables de la comunicación, para facilitar las necesarias competencias en el uso de la tecnología y la comunicación *online* (Neyra y Rubio, 2018, p. 146).

De este modo, se planteó la adopción de una serie de elementos normativos orientados a mejorar los procedimientos y dinámicas internas, en los que destaca la creación de una estructura de comunicación en red que, en palabras de Neyra y Rubio (2018, p. 147), “otorgara plena libertad de gestión a cada misión en el exterior”. Esto significó, que las misiones, principalmente las consulares, podrían (y deberían) a partir de entonces ofrecer información y prestar servicios a los ciudadanos, a través de sus plataformas digitales.

Asimismo, el plan de acción, desarrollado por la Cancillería tras el diagnóstico del BID, incluyó la aprobación de una estrategia de comunicación, junto a la reestructuración de las funciones, procedimientos e, incluso, el perfil los profesionales de la oficina responsable de

la gestión de la comunicación del MRE, que desde el 2011 pasó a llamarse Oficina General de Comunicación²¹.

En la misma línea institucional, Neyra y Rubio detallan que otro cambio fue la implementación de un sistema de alertas en tiempo real, sobre la base de un seguimiento permanente de la información relativa al Perú en los medios de comunicación, tanto tradicionales como comunicación alternativos, locales e internacionales, con el fin de concederle al MRE “una capacidad de reacción adecuada a los tiempos comunicativos de la sociedad red”.

Finalmente, conviene anotar los objetivos más relevantes a los que se apuntó con las recomendaciones de la Cooperación Técnica, puesto que dan luces sobre las metas de la Cancillería peruana durante su primera etapa en el proceso de digitalización:

- Mayor conocimiento del uso y la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la modernización del MRE y sus misiones en el exterior.
- Lograr un posicionamiento *online*
- Mayor coordinación y trabajo colaborativo entre las áreas y dependencias del MRE.
- Identificar y tener mayor contacto con los medios tradicionales y los nuevos medios de comunicación (nacionales e internacionales).
- Dar respuestas adecuadas y rápidas ante acontecimientos externos.
- Formar diplomáticos en el arte de comunicar.
- Abrir canales para interactuar con los ciudadanos.

²¹ Bendezú (2018, p. 29) detalla que, en línea con las recomendaciones de Rubio, el MRE incorporó en su estructura a la Oficina General de Comunicación (OGC) en el 2011, de la cual dependen tres órganos de apoyo subsidiarios: la Oficina de Prensa, la Oficina de Comunicación (OC) y la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Una de las reformas tangibles que destacan Neyra y Rubio (2018, p. 150) es la actualización de la página web de la Cancillería, que implicó un proyecto de mediano plazo hasta 2018. La nueva plataforma destacaría secciones sobre el Ministerio, la política exterior nacional y una Sala de Prensa con las publicaciones actualizadas de los comunicados, notas de prensa, fotos, etc. Además, como parte de esta reforma, se creó en 2016, una plantilla web especialmente diseñada para las oficinas consulares del Perú en el mundo (Consulado.pe), la cual -actualmente en uso- busca unificar la imagen digital de las oficinas consulares y estandarizar los procesos que la atención consular involucra²².

No obstante, la actual página institucional del MRE debió pasar por una reestructuración para incorporarse a la Plataforma Digital Única para Orientación al Ciudadano ‘Gob.pe’, administrada por la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital. Como lo dispone el Decreto Supremo 033-2018-PCM, se trata del “único punto de contacto digital del Estado Peruano con los ciudadanos”, por lo que el MRE no podría tener una página web distinta a la de las otras entidades del Poder Ejecutivo y Organismos Constitucionales Autónomos.

Si bien el objetivo de esta unificación es “brindar una experiencia sencilla, consistente e intuitiva de acceso a información institucional, trámites y servicios públicos digitales”, el nuevo portal web presenta diversos retos para el MRE, puesto que complica el acceso rápido a cierta información relevante para los ciudadanos que visitan esta página; un ejemplo de esto es la dificultad de los usuarios para acceder a información sobre los trámites de legalización y/o apostilla de documentos a cargo del MRE; cuestiones altamente demandadas.

²² Cabe mencionar, de acuerdo a información proporcionada por OGC, que en diciembre de 2020 se concretará el lanzamiento de la web estandarizada para las Embajadas peruanas.

Por su parte, el uso de las redes sociales como nuevos canales para interactuar con los ciudadanos -en línea con uno de los objetivos a los que se aspiraba con la Cooperación Técnica-, se discutirá extensamente en el apartado 3.3.

Finalmente, respecto al proceso de cambio de la Cancillería para utilizar las herramientas digitales como elementos claves de la labor diplomática, vale mencionar que este interés se fundamentó en el enfoque de la “nueva diplomacia pública”, según lo descrito en el Capítulo I. Como lo señalan Neyra y Rubio (2018, p. 147):

Se adoptó la digitalización como la palanca de cambio en el proceso de adaptación de la diplomacia pública tradicional a la diplomacia pública digitalizada, entendiendo las consecuencias de asumir este nuevo escenario, quizás el más importante, en el que se producían a diario las interacciones entre los distintos sujetos, con repercusión directa en las relaciones internacionales.

3.2. La estrategia de comunicación digital del MRE

En primer lugar, conviene precisar que, como documento de gestión, el MRE no cuenta con un Plan de Estrategia Comunicacional (PEC) o con un Plan de Estrategia Publicitaria (PEP). En este sentido, buena parte de sus lineamientos para la aplicación y uso de plataformas digitales responden a las políticas de comunicación digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). No obstante, en los últimos años se han registrado diversos esfuerzos en la Cancillería peruana por desarrollar un accionar planificado en materia de comunicación. Por tanto, antes de exponer los lineamientos generales que perfilarían una estrategia de comunicación digital en el MRE, resulta valioso repasar brevemente los avances más significativos en la gestión de comunicación.

Dada los enormes retos expuestos en el informe de la Cooperación Técnica ofrecida por el BID y descritos en el apartado anterior, se desprende que durante los años 90 y la primera

década de los 2000 la Cancillería peruana no realizó una planificación adecuada en materia comunicacional, que incluyera el desarrollo de sus canales digitales. Como refiere Bendezú (2018, p. 28), las estrategias de comunicación en ese momento eran elaboradas reactivamente, ante crisis políticas, ya sea por tensiones con países fronterizos o por la adhesión a instrumentos internacionales, como sucedió, por ejemplo, con el conflicto y las negociaciones de paz con el Ecuador en 1998.

En este sentido, el desarrollo de estrategias de comunicación era limitado, ya que la Cancillería “carecía de una estrategia de posicionamiento que contemple su trabajo y que le permita tener una presencia sólida frente a la ciudadanía” (De Jesús, citado por Bendezú, 2018, p. 28). Sin embargo, el proceso ante la Corte Internacional de Justicia (CIJ) contra Chile marcó un hito en el planteamiento de la estrategia de comunicación del Ministerio, donde destacó la construcción de una buena relación con los formadores de opinión y periodistas. Neyra y Rubio detallan:

Se elaboraron guías, manuales, instructivos, glosarios, presentaciones, entre otros. Estas herramientas fueron subidas a una plataforma web diseñada especialmente para el caso y se entregaron a los medios de comunicación, con quienes se desarrolló además un intenso programa de información, con presentaciones en casi todos los principales medios de la prensa escrita, radio, televisión y medios no tradicionales —plataformas web y blogs de opinión, así como entre los *community managers* de todos los medios— en Lima y en las demás regiones de Perú, poniéndose énfasis en el sur peruano, en el área limítrofe con Chile (2018, p. 155).

El trabajo de acompañamiento a los medios de comunicación entre 2012 y 2014 (hasta que se dictase el fallo el 27 de enero de 2014) estuvo a cargo de la Oficina General de Comunicación (OGC), por ser “responsable de definir y dirigir la estrategia de comunicación e imagen institucional de la entidad. Asimismo, la OGC es responsable de

brindar a los ciudadanos la información pública de la entidad, de acuerdo a las normas vigentes”, según lo establecido en el Artículo N° 51 del subcapítulo IV del ROF vigente (D.S. N° 135-2010-RE)²³.

El uso de herramientas digitales durante aquellos años resulta evidente. Según narran Neyra y Rubio (2018), el apoyo en tiempo real a periodistas fue posible por el uso de aplicaciones como WhatsApp y Messenger y se logró posicionar mensajes clave en algunas plataformas web de gran tráfico y a través de líderes de opinión en redes sociales, cuya cobertura gozó de una gran audiencia tanto en Perú como en Chile.

Dados los buenos resultados, el MRE recibió el premio “Buenas Prácticas en Gestión Pública 2014” en la categoría “Relación con la Prensa”, por sus esfuerzos en construir una relación de confianza entre la Cancillería y los medios de comunicación. De acuerdo al Informe de Postulación al premio, otorgado por la ONG Ciudadanos al día, la estrategia de comunicación desarrollada en el MRE a partir del caso ante la CIJ supuso un cambio de enfoque:

La relación entre el MRE y la prensa antes del caso del diferendo marítimo sostenía una dinámica tradicional, que priorizaba la absolución de consultas concretas y la difusión de eventos institucionales a través de notas de prensa (...). Se tenía una cultura de cautela en el trato con los medios muy interiorizada, como consecuencia de la naturaleza de la labor diplomática. Para el caso ante la CIJ, en cambio, se buscó alcanzar una nueva política de transparencia y apertura, y una relación más horizontal con los medios de prensa, que permitiera una transmisión más directa del mensaje (Bendezú, 2018, p. 30).

²³ El ROF dispone que la Oficina General de Comunicación depende orgánicamente de la Secretaría General y funcionalmente del Despacho Ministerial y Despacho Viceministerial de Relaciones Exteriores.

En este sentido, se puede apuntar que los valores de transparencia y apertura marcarían el nuevo perfil de la estrategia comunicacional del MRE. De hecho, en esta misma línea, la Cooperación Técnica del BID ya sugería incorporar a la gestión del MRE el concepto de “gobierno abierto”, donde “la actividad del gobierno y de las instancias de la administración pública están abiertas en todos sus niveles para el examen eficaz del público y para su supervisión, pero también para participar e interactuar activa y colaborativamente” (Rubio, citado por Bendezú, 2018, p. 27).

Asimismo, cabe destacar que la noción de “gobierno abierto” a la que apunta el MRE es uno de los elementos clave en el proceso de Modernización de la Gestión Pública que viene impulsando el Estado peruano a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)²⁴ y que involucra a todo el aparato estatal. De ahí que en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del MRE las labores de la OGC concentradas en la Acción Estratégica Institucional (AEI) referida a “fortalecer la imagen y la comunicación institucional” se encuentren enmarcadas en el Objetivo Estratégico Institucional (OEI) 07, “modernizar la gestión del MRE y el SDR”.

Finalmente, sobre el uso de redes sociales, conviene destacar los esfuerzos que ha venido realizando el MRE, desde la Oficina General de Comunicación (OGC), no solo para fomentar el uso de estas plataformas entre los diplomáticos peruanos para el beneficio de sus oficinas, sino para establecer ciertas directivas que garanticen su uso adecuado, de cara a las funciones y objetivos del Servicio Diplomático de la República. Así, en junio de 2014 publicó su Manual de Redes Sociales, el cual se encuentra en proceso de actualización, por el natural dinamismo del entorno digital.

²⁴ Este proceso halla su sustento legal en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, y el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

3.2.1. Lineamientos generales

El MRE, como parte de los 19 ministerios que conforman el Consejo de Ministros del Perú, se guía por lo dispuesto por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), quien es la “responsable de la coordinación de las políticas nacionales de carácter sectorial y multisectorial del Poder Ejecutivo y de la coordinación de las relaciones con los demás Poderes del Estado, los organismos constitucionalmente autónomos, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, y la sociedad civil” (ROF de la PCM, aprobado por Decreto Supremo N° 022-2017-PCM).

Además, la PCM incluye entre sus funciones generales “coordinar, dirigir, supervisar y evaluar los procesos de modernización de la administración pública y del Estado, gobierno digital, desarrollo territorial y descentralización, diálogo y concertación social y demarcación territorial” (inciso g. del Artículo 3, Título I, del ROF). Por esta razón, como ya se advirtió, las acciones de comunicación digital del MRE parten de los lineamientos y políticas de la PCM, ofrecidos a través de su Secretaría de Comunicación Social.

Tales directrices para una adecuada gestión de la comunicación digital del MRE y sus organismos adscritos se informan de forma permanente en las reuniones semanales con los directores de comunicación y las reuniones quincenales con los community manager, de acuerdo a la información suministrada por la OGC para la presente administración.

La Coordinadora de Comunicación Digital de la PCM Mabel Aguilar Díaz (comunicación personal, 7 de septiembre de 2020) explica que, tras la contratación en 2017 de una consultoría para el desarrollo de una estrategia de comunicación digital que alcance a todo el Consejo de Ministros, se plantearon “las líneas generales o maestras, con metodologías ágiles, para que cada ministerio, de acuerdo a la naturaleza de su institución, pueda desarrollar su propia estrategia, que incluya campañas, parrillas de contenido, etc.”.

Parte de estas directrices generales se encuentran en el documento entregado por la PCM al MRE “Plan de Comunicación Digital del Perú: Políticas, roles, procesos y estructuras organizacionales efectivas para la supervisión óptima de las redes sociales”, que plantea las bases para alcanzar una comunicación eficaz a través de los canales digitales.

Este Plan de Comunicación propone una serie de políticas o patrones básicos que deberían acompañar todas las acciones de comunicación en las plataformas digitales. Mencionaremos, a continuación, las cinco pautas más relevantes que deben guiar las labores de comunicación digital en el MRE, según la PCM.

- (1) Adoptar el *crowdsourcing* (democracia participativa) como un pilar de la estrategia comunicacional, de manera que la audiencia pueda participar en la construcción de las propuestas y se sienta parte de las soluciones; así, el MRE podría ganar preeminencia en las comunidades digitales y, gracias al uso de la “escucha activa”, emitirá mensajes mucho más eficaces.
- (2) Pautar contenido que incida positivamente y resulte sensible para los sectores a los que se quiere llegar, con mensajes “concreto y empáticos, evitando hablar de forma directa de personaje o un partido político en particular”.
- (3) Comprender la forma de consumo de contenido de cada red social para poder adecuar los mensajes. Por ejemplo, “Twitter es ideal para informar en tiempo real, mientras que Facebook e Instagram permiten un contacto más emocional y cercano; y Youtube permite difundir contenido visual que se busca viralizar”.
- (4) Dar respuestas rápidas y personalizadas en las redes sociales para alentar la participación ciudadana, promover la propagación de la información y “perder el temor a las críticas”. Recibir reacciones positivas o negativas permitirán armar modelos predictivos con planes de acción ante potenciales crisis.
- (5) Combinar la comunicación *online* con la *offline* como parte de la gestión de reputación, con el de convertir a los internautas en simpatizantes. Para esto, “es

indispensable monitorear constantemente las redes sociales y tener un plan de respuesta y manejo de crisis (PCM, 2017a, p. 3).

De igual forma, como parte de la estrategia para construir una reputación digital que trascienda al terreno *offline*, el planteamiento de la PCM enfatiza la necesidad de establecer un Manual de Preguntas Frecuentes (FAQ) y un Manual de Crisis, de acuerdo a las temáticas particulares y escenarios posibles de la Cancillería.

Para confeccionar el Manual de Preguntas Frecuentes, se requiere conocer las necesidades de la audiencias para elaborar una herramienta útil que optimice los tiempos de respuesta, eliminando procesos burocráticos para atender consultas frecuentes, y, a la vez, garantice una consistencia comunicacional y mejore la experiencia del usuario con respuestas claras y precisas. Los pasos para su elaboración son detallados en la Tabla 13, de acuerdo a la Guía comunicacional para Redes Sociales oficiales del Gobierno del Perú (PCM, 2017c, p. 10).

Tabla 13. *Guía para la elaboración de un Manual de Preguntas Frecuentes*

Pasos para la confección de un Manual de Preguntas Frecuentes (FAQ)	
1	Efectuar una reunión de coordinación con los representantes, técnicos y asesores del Ministerio, para recabar toda la información posible.
2	Realizar una entrevista de aproximadamente 100 preguntas que tengan relación con cuestiones normativas, teóricas, técnicas y de procedimiento del Ministerio.
3	Levantar las preguntas más significativas en calidad y cantidad que se hayan detectado en las redes sociales, elevarla a perfiles técnicos y registrar la respuesta más satisfactoria.
4	Generar un orden de preguntas función a ejes de contenido, para poder garantizar una rápida ubicación y ofrecer la mejor calidad de respuesta posible, en el menor tiempo posible.
5	Realizar actualizaciones periódicas en función a las preguntas más requeridas por la audiencia, para poder brindar soluciones unificadas a los temas de mayor interés.
6	El Manual de FAQ debe ser puesto a revisión en forma periódica para realizar ajustes, actualizaciones o modificaciones en función.
7	Realizar encuestas o preguntas de satisfacción a la audiencia, con el fin de recabar conformidad o insatisfacción por las respuestas brindadas.

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros del Perú / Elaboración propia

En tanto, se plantea que el Manual de Crisis supone un instrumento fundamental para neutralizar cualquier situación que altere la reputación digital de la institución. Propone administrar cuentas proactivas, que estén preparadas para responder rápidamente, tomando en consideración los escenarios posibles y los cuestionamientos a los que el Ministerio puede quedar expuesto. Además, la PCM detalla que “para que el Plan de Manejo Crisis sea efectivo debe involucrar a un equipo de gestión de crisis, que vaya desde el *community manager* hasta el mismo ministro, con canales de comunicación efectiva” (2017a, p. 5).

De otro lado, una de las directrices más recientes sobre comunicación digital, emitidas desde la Secretaría de Comunicación Social de la PCM, es el Manual de Estilo de Redes Sociales del Poder Ejecutivo, publicado en octubre de 2019. Este documento, de uso obligatorio para todas las entidades que conforman el Poder Ejecutivo, fija los criterios y lineamientos comunes sobre cómo comunicar desde las cuentas digitales oficiales del Gobierno. Como detalla en su presentación:

Es una herramienta que fija los lineamientos para generar contenidos del Ejecutivo en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube), que establece los parámetros y características de la comunicación digital de este poder del Estado, y comparte el proceso para crear y administrar cuentas en estas plataformas, sin olvidar el tono de la comunicación ni los aspectos éticos (PCM, 2019, p. 5).

Uno de los puntos más importantes que enfatiza el Manual de Redes Sociales es la interacción. Considerando lo ya mencionado en el Capítulo I sobre la ‘nueva diplomacia pública’ y ‘diplomacia digital’, resulta notable que desde la PCM se plantee como política el fomento de la interacción con los usuarios en las redes sociales. En concreto, se expone:

La interacción, mediante las redes sociales, puede ser tan eficaz o más que la comunicación que se realiza de manera presencial. Además, con los parámetros

adecuados, puede ser más eficiente y lograr mejores resultados que los esperados. Para ello, debemos entender que el servicio público se basa en nuestra disposición para escuchar y ayudar a los demás (PCM, 2019, p. 9).

Y plantea como recomendaciones, para procurar la “calidad del servicio”, responder con la mayor rapidez, solucionar dudas o quejas, actuar con cordialidad, conversar de manera positiva, cumplir con lo prometido y mantener la calma en todo momento de la conversación.

Asimismo, el Manual de Redes Sociales reúne pautas para usar de forma correcta el idioma, según los criterios de la Real Academia Española y el estilo de las redes sociales. Precisa dudas frecuentes sobre ortografía, gramática, léxico, ortotipografía y el uso de elementos extralingüísticos, con la finalidad de garantizar la corrección y la claridad de los contenidos de las cuentas gubernamentales y el uso eficaz de la escritura digital.

3.3. El uso de las redes sociales en la Cancillería peruana

Dentro de la Oficina General de la Comunicación (OGC), el área encargada de la gestión de las redes sociales institucionales de la Cancillería peruana es la Oficina de Comunicación, como “responsable de la difusión a nivel internacional y nacional de la política exterior peruana y de la proyección de la imagen institucional del Ministerio” (Artículo N° 55 del ROF del MRE). Entre sus funciones específicas, figuran:

- Diseñar, proponer e implementar una estrategia institucional “online” como herramienta central de las acciones de comunicación.
- Administrar, actualizar y potenciar el portal institucional y el sistema de intranet.
- Administrar, estandarizar y actualizar la red de portales de los Órganos del Servicio Exterior y órganos desconcentrados (D.S. N° 135-2010-RE).

Así, en los últimos años desde esta oficina se ha venido ampliando la presencia del MRE en las redes sociales a través de sus perfiles institucionales y se ha promovido activamente la creación de nuevas cuentas por parte de las diferentes oficinas del Ministerio, especialmente en los Órganos del Servicio Exterior - OSE (Embajadas, Consulados y Representaciones Permanentes).

De acuerdo al registro de la OGC, para junio del 2014, cuando se publicó el primer Manual de Redes Sociales del MRE, la Cancillería peruana contaba con 31 páginas en Facebook de Embajadas, 32 de Consulados y 3 de secciones consulares, mientras que en Twitter gestionaba 10 cuentas entre Embajadas y Consulados.

En tanto, para inicios de 2018, Neyra y Rubio contabilizaban 41 cuentas en Twitter entre Embajadas y Consulados (el 20% de las representaciones diplomáticas del Perú), mientras que las páginas en Facebook sumaban 102 (46 de Embajadas, 2 Representaciones Permanentes, 49 Consulados, 5 secciones consulares y 3 consulados honorarios; 5 de las Oficinas Desconcentradas, una de las oficinas de la Cancillería dentro de Perú, y 10 de cuentas varias como las de Diplomacia Económica, Diplomacia Cultural, la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar o el Centro Cultural Inca Garcilaso). Asimismo, en ese momento ya se tenía presencia en YouTube y Flickr (2018, p. 151).

Hoy, la gestión de las redes sociales en el MRE se ejecuta en dos niveles: por un lado, desde la OGC se controlan directamente las cuentas institucionales: en Twitter, administra la cuenta @CancilleriaPeru creada en noviembre de 2009; en Flickr, maneja un perfil desde mayo de 2010; en Facebook, gestiona su página desde octubre de 2011; en YouTube, tiene a cargo el canal 'Cancillería del Perú', creado en enero de 2012; y, más recientemente, en Instagram ha creado la cuenta @cancilleria.peru en julio de 2019.

Y, por el otro lado, las OSE y los Organismos Adscritos, bajo el amparo de la OGC, gestionan de forma autónoma su presencia en estas plataformas. Las misiones en el exterior del MRE, que suman 63 Embajadas, 69 Consulados y 5 Representaciones Permanentes, registran el mayor número de perfiles activos. Según se ha revisado en esta investigación, 59 Embajadas manejan una página en Facebook, 37 tienen una cuenta en Twitter, 12 tienen presencia en YouTube y 16, en Instagram. Respecto a los Consulados, 66 registran actividad en Facebook; 19, en Twitter; 9, en YouTube y 5, en Instagram, mientras que del total de las Representaciones Permanentes, tres cuentan con páginas en Facebook y dos, en Twitter (Tabla 14).

Asimismo, de las 12 Oficinas Desconcentradas del Ministerio de Relaciones Exteriores ubicadas en distintas provincias del país (en Amazonas, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Iquitos, Piura, Puerto Maldonado, Puno, Tacna, Trujillo, Tumbes y Ucayali), diez administran una página institucional en Facebook.

Es preciso mencionar también la existencia de dos cuentas temáticas en Facebook dependientes del MRE, pero que no son gestionadas desde la OGC; se trata de las páginas Diplomacia Económica (creada en noviembre de 2012, que suma unos 6 000 seguidores) y Diplomacia Cultural (creada en febrero de 2013, con unos 10 000 seguidores), administradas por la Dirección General de Promoción Económica y la Dirección para Asuntos Culturales, respectivamente, y orientadas a la promoción de las actividades de sus áreas correspondientes.

Al respecto, Napurí (2019, p. 228) señala que “si bien estas cuentas (Diplomacia Económica y Diplomacia Cultural) constituyen efectivos instrumentos de difusión en los ámbitos que conciernen a la diplomacia pública, las cuentas son gestionadas de forma

independiente”, y “no responden a una estrategia de comunicación digital al amparo de la OGC”²⁵. Por esta razón, no han sido consideradas en el presente análisis.

Tabla 14. *Presencia del Ministerio de Relaciones Exteriores en las redes sociales*

	Facebook	Twitter	YouTube	Instagram
MRE - Cuentas oficiales	1	1	1	1
Embajadas	59	37	12	16
Consulados	66	19	9	5
Representaciones Permanentes	3	2	-	-
Oficinas Desconcentradas	10	-	-	-
Total	139	59	22	22

Fuente: Oficina General de Comunicación - MRE / Elaboración propia.

De forma similar, aunque existe cierta coordinación la OGC, la Oficina de Comunicación tampoco interviene directamente ni supervisa las redes sociales administradas por las instituciones dependientes del MRE, como la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar, y el Centro Cultural Inca Garcilaso; estas dos últimas con una dinámica actividad en las plataformas digitales (entre las dos páginas suman cerca de 50,000 seguidores solo en Facebook); por tanto, al igual que en el caso anterior, estos perfiles no forman parte de la presente investigación.

3.3.1. Análisis y resultados

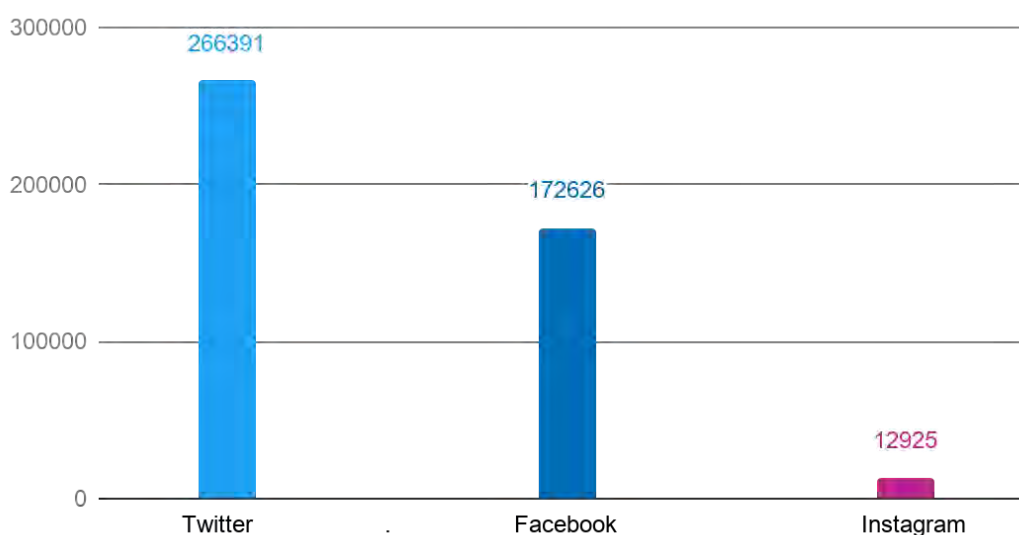
Tal como se realizó con los análisis a las redes sociales de las Cancillerías de EE.UU., Reino Unido, España y México -expuestos en el Capítulo II-, la información presentada a continuación se ha obtenido a través del *software* ©Fanpage Karma, tomando el mes de agosto de 2020 como el periodo análisis. En primer lugar, se presenta la situación de las

²⁵ No obstante su gestión independiente, el autor, quien es funcionario del Servicio Diplomático de la República, destaca la labor de estas dependencias del MRE en comunicación digital, pues contribuyen a construir “una reputación positiva en torno a nuestra política exterior y la imagen de un país comprometido con distintas causas y agendas internacionales” (Napurí, 2019, p. 228).

cuentas oficiales del MRE y, luego, se detallará el panorama de las Embajadas y Consulados, ya que estos congregan el mayor número de perfiles del Ministerio.

Sin duda, entre los cerca de 250 perfiles activos, las cuentas oficiales de la Cancillería peruana reúnen el mayor número de seguidores, con más de 450 000 ‘fans’, en conjunto, en Twitter, Facebook e Instagram (Gráfico 1). Si bien Twitter destaca como la cuenta más dinámica, en los últimos meses los perfiles en Facebook e Instagram han mostrado una mayor captación de seguidores en plena crisis por la pandemia del COVID-19, dado el alto interés público que genera el proceso de repatriación de los peruanos en el exterior durante el cierre de fronteras; labor a cargo del MRE (Tabla 15).

Gráfico 1. *Seguidores en Twitter, Facebook e Instagram de las cuentas oficiales del MRE**



*Periodo de análisis: Agosto de 2020.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Entre los aspectos positivos, el análisis muestra una actualización frecuente de las cuentas de la Cancillería durante agosto de 2020 (5.2 actualizaciones al día en Twitter, una publicación al día en Facebook y 1 *post* cada dos días en Instagram). De igual forma, se

observa una homogeneización de su imagen en estas plataformas; esto es, que las tres cuentas (en Facebook, Twitter e Instagram) muestran la misma foto de perfil (Figura 30).

Tabla 15. *Indicadores de las redes sociales del MRE**

	Número de publicaciones	Publicaciones / día	Interacción de las publicaciones	Total de Reacciones, Comentarios, Compartidos	Número de comentarios (total)	Crecimiento diario (en %)	Compromiso
 Cancillería Perú @cancilleriaperu	160	5,2	0,014%	5.4k	-	0,65%	0,066%
 Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú @cancilleriaperu	32	1,0	0,12%	6.5k	807	1,5%	0,12%
 Cancillería Perú @cancilleria.peru	14	0,5	0,81%	1.5k	327	2,0%	0,37%
SUMA	69	6,6	0,95%	13k	1.1k	4,1%	0,56%

*Número de publicaciones: Total de posts publicados en el periodo seleccionado (del 1 al 31 de agosto de 2020).

Publicaciones / día: Muestra el promedio de publicaciones por día en el periodo analizado.

Interacción de las publicaciones: Promedio de interacciones por *post* en relación con el número de seguidores el día de la publicación.

Total de reacciones: Incluye las reacciones (Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja), comentarios y posts compartidos en el periodo seleccionado.

Compromiso: Promedio de interacciones en un día en relación con el número de seguidores de ese mismo día.

Fuente: Fanpage Karma.

Figura 30. *Foto de perfil del MRE en Twitter, Facebook e Instagram*



Fuente: Twitter, Facebook e Instagram.

Respecto a los *posts* con mejor desempeño durante el periodo analizado entre las tres redes sociales, destaca el tuit publicado por la Cancillería peruana el 4 de agosto de 2020, con el fin de expresar sus condolencias a Líbano por la trágica explosión en el puerto de Beirut.

Aunque no se utilizaron *hashtags* o ‘menciones’, la publicación registra el mayor volumen de interacciones con los usuarios en el periodo analizado (707 ‘Me gusta’ y 126 ‘Retweets’), tal como lo muestra la Figura 31.

Figura 31. *Tuit con más interacciones del MRE**



*Periodo analizado: Agosto de 2020.

Fuente: <https://twitter.com/CancilleriaPeru/status/1290802418473730049>.

Sobre el uso de contenido audiovisual, se puede destacar el vídeo que obtuvo el mayor volumen de respuestas de los usuarios en el mismo periodo. Publicado en Facebook el 3 de agosto de 2020, en ocasión del 199.º aniversario del Ministerio de Relaciones Exteriores y Día del Diplomático, el *post* suma 266 reacciones (220 ‘Me gusta’ y 38 ‘Me encanta), 27 comentarios y fue compartido 142 veces. Se trata de un vídeo de 3 minutos y 53 segundos que narra la labor del MRE durante la pandemia del COVID-19 e incluye un breve mensaje del Ministro de Relaciones Exteriores, Mario López Chávarri (Figura 32).

Finalmente, sobre el desenvolvimiento de las cuentas institucionales del MRE en Instagram, cabe destacar que una de las publicaciones con más interacciones en esta red social responde a un mensaje que fue difundido también por Facebook y Twitter. Fueron *posts* publicados el 31 de agosto en todas las redes sociales de Cancillería, con el fin de promocionar la transmisión de la gala virtual "Retablo a Chabuca 100 años - Versión de cámara", a propósito del aniversario número 100 del nacimiento de Chabuca Granda; evento organizado por el MRE y el Ministerio de Cultura del Perú.

Figura 32. *Video con más interacciones en Facebook del MRE**



*Periodo analizado: Agosto de 2020.

Fuente: <https://www.facebook.com/183933691687868/posts/3195482640532943>.

En el caso de Instagram, la publicación incluye el póster del evento y algunos *hashtag* y registra 109 ‘Me gusta’ y 6 comentarios; por su parte, en el tuit resalta el uso de menciones a las entidades involucradas en el evento y la adaptación de la imagen para su correcta visualización en esta red social (Figuras 33 y 34). En todos los casos, se brinda información útil (fecha y hora) sobre la transmisión del evento.

En síntesis, al revisar las cuentas oficiales de la Cancillería peruana se observa un dinamismo correcto en el ritmo de publicaciones y un aprovechamiento de los diferentes canales para el logro de objetivos concretos, como la promoción de un evento; además, su reciente ingreso a Instagram revela un constante interés por seguir explorando el potencial de las redes sociales. Con todo, las consideraciones para el desarrollo de una estrategia de comunicación digital que promueva el uso óptimo de estas plataformas se detallarán en el siguiente apartado.

Figura 33. *Publicación con más interacciones en Instagram del MRE**



*Periodo analizado: Agosto de 2020.

Fuente: <https://www.instagram.com/p/CEkhfgFpXfo/>

Figura 34. *Tuit del MRE sobre la gala virtual “Retablo a Chabuca 100 años”*



Fuente: <https://twitter.com/CancilleriaPeru/status/1300562829859266560>.

Ahora bien, dado el alto volumen de información procesado en el análisis de las redes sociales de las misiones en el exterior, a continuación se presentan, por separado, los resultados más significativos al examinar los perfiles en Facebook y Twitter de las Embajadas y Consulados de la Cancillería peruana.

A. Facebook

Resulta interesante que más del 90% de las Embajadas y los Consulados peruanos registre una página en Facebook (ver el detalle en los Anexo 1 y Anexo 2), lo que pone de manifiesto una preferencia estratégica por esta red social, frente a otras como Twitter; tendencia que se venía observando en años anteriores (Neyra y Rubio, 2018, p. 151). Esta preferencia de las representaciones del Perú en el exterior puede reflejar un mayor conocimiento de Facebook frente a otras plataformas o una aproximación particular a las redes sociales, donde buscarían espacios para generar un contacto cercano con los usuarios y no solo difundir información.

En efecto, si bien Twitter se ha convertido en la red social predilecta por las instituciones gubernamentales, Facebook ofrece más herramientas para que los diplomáticos puedan construir una relación cercana con sus audiencias, aprovechando la interacción y las opciones de contenido audiovisual para generar *engagement*, en vez de que la plataforma funcione meramente como un canal informativo. La misma empresa Facebook destaca este potencial en su guía de uso aplicada a la Diplomacia Digital:

Facebook tiene un rol muy importante en esta nueva era de la diplomacia digital. Facebook y su familia de apps ofrecen una nueva perspectiva de los Ministerios de Relaciones Exteriores y el mundo diplomático que antes no existía. Ayudan a los diplomáticos a publicar mensajes relevantes sobre temas culturales, económicos, de seguridad, etc. Cualquier país, sin importar su tamaño, puede mantener a las personas informadas e inspirarlas desde cualquier lugar (Facebook, 2020, p. 3).

Otro aspecto a destacar es la relativa estandarización de los logos mostrados como “fotos de perfil” en las páginas de Facebook de las Embajadas y los Consulados peruanos (Figuras 35 y 36). En ellos se muestra, sobre un fondo beige, el Escudo Nacional y el nombre de la misión correspondiente, escrito en letras rojas; además, en la parte inferior derecha, se menciona al Ministerio de Relaciones Exteriores, con un logo ya no utilizado oficialmente, de acuerdo a la identidad gráfica empleada por todos los Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo, dispuesta en el Decreto Supremo N° 056-2008-PCM²⁶.

Figura 35. *Fotos de perfil de las Embajadas peruanas en Facebook*



Fuente: Facebook.

Figura 36. *Fotos de perfil de los Consulados peruanos en Facebook*



Fuente: Facebook.

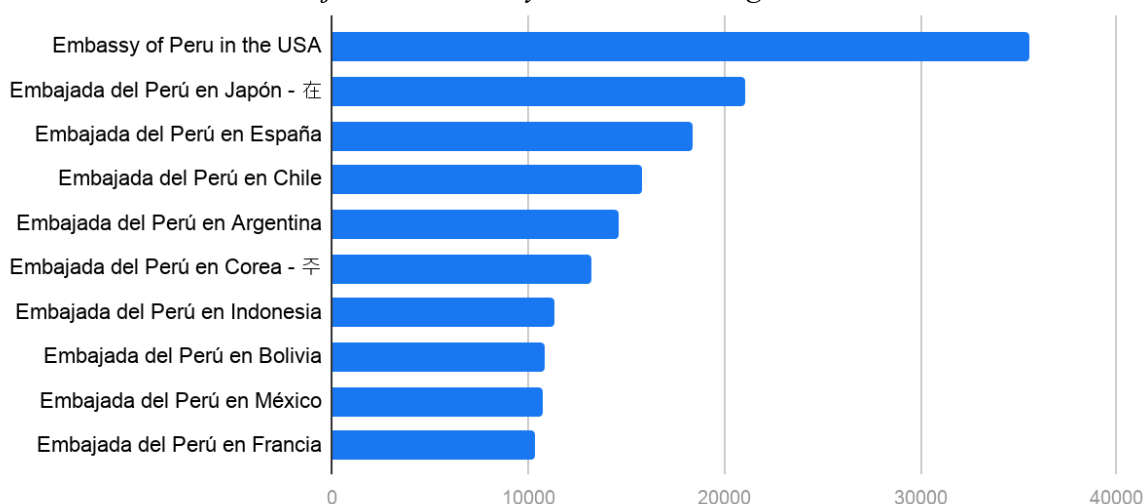
²⁶ Los Ministerios deben incluir en sus comunicaciones oficiales el Gran Sello del Estado, al lado de un recuadro de color rojo con la denominación “PERÚ” en mayúsculas y la denominación completa de la entidad en un recuadro de color gris. La tipografía empleada es Calibri.

En tanto, en las “fotos de portada”, que es otro elemento clave para crear una identidad en las páginas de Facebook, las Embajadas y los Consulados pierden oportunidades para transmitir mensajes de acuerdo a sus objetivos. Si bien la mayoría opta por subir fotografías de paisajes peruanos -típicamente de Machu Picchu-, este espacio merece mayor atención para encontrar imágenes en un formato idóneo o, incluso, imágenes o infografías con mensajes clave para una coyuntura determinada. Al respecto, Facebook propone:

Sube una foto de portada que represente tu trabajo y a tu comunidad. Usa imágenes de alta calidad que resulten visualmente atractivas y que tengan un aspecto adecuado en la computadora y en los dispositivos móviles (Facebook, 2020, p. 8)

Respecto al alcance las páginas de las Embajadas peruanas, cabe señalar que, aunque se encuentran largamente por debajo de la página institucional del MRE en número de seguidores (la cual acumula casi 180 000), su volumen de seguidores se mantiene al alza y, de acuerdo al análisis de agosto de 2020, las 59 Embajadas en conjunto superan los 310 000 seguidores en Facebook, donde destacan las Embajadas de Estados Unidos (con más de 36 600 seguidores), Japón (21 300), España (19 600) y Chile (17 100) (Gráfico 2).

Gráfico 2. *Embajadas con el mayor número de seguidores en Facebook**

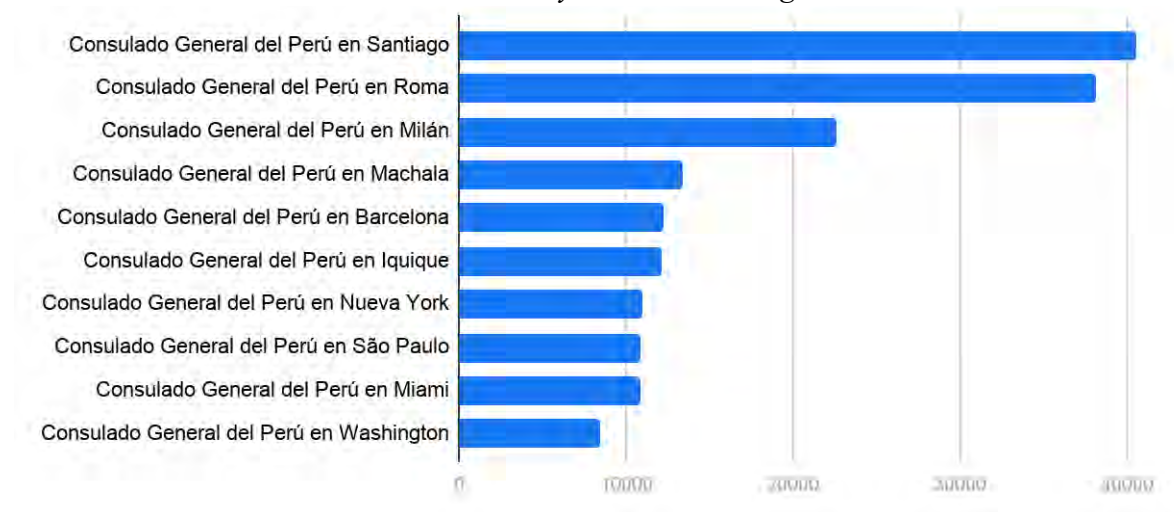


*Periodo de análisis: Agosto de 2020.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Por su parte, el número de seguidores de las páginas de los Consulados es menos homogéneo que el de las Embajadas (ver detalle en los Anexos 1 y 2). Mientras los perfiles de dos oficinas consulares bordean los 40 000 seguidores, 12 páginas se ubican por debajo de los 1 000 seguidores. Con todo, los 66 Consulados peruanos en conjunto suman unos 290 000 seguidores en esta red social. Entre las páginas con mayores audiencias figuran los Consulados Generales del Perú en Santiago (40 500 seguidores), en Roma (38 200) y en Milán (22 500) (Gráfico 3).

Gráfico 3. *Consulados con el mayor número de seguidores en Facebook*



*Periodo de análisis: Agosto de 2020.

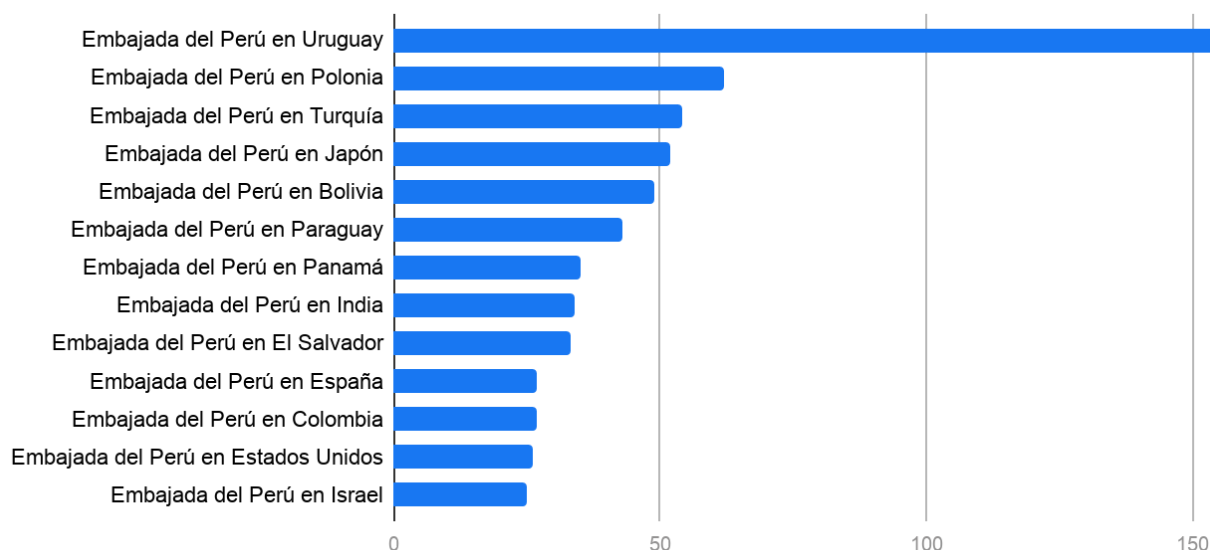
Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Cabe señalar que el bajo número de seguidores de algunas cuentas se puede explicar por su corta experiencia en esta red social, como los casos de la Embajada del Perú en República Dominicana (cuya página se creó en abril de 2020 y suma 397 seguidores), el Consulado General del Perú en Múnich (página creada en julio de 2020, con 240 seguidores), el Consulado General del Perú en Río de Janeiro (página creada en junio de 2020, con 470 seguidores) o el Consulado General del Perú en Cochabamba (página creada en marzo de 2020, con 362 seguidores), entre otras.

El reciente ingreso de estas misiones a Facebook revela, por un lado, que la Cancillería peruana aún tiene espacio para seguir expandiendo su presencia en las redes sociales; y, por otro lado, muestra el constante impulso del MRE, desde la Oficina de Comunicación, para que los Órganos del Servicio Exterior refuercen sus plataformas digitales. De hecho, en plena pandemia del COVID-19, se instruyó a las misiones que aún no contaban con un perfil en redes sociales que inauguraran este canal, con el fin de mejorar la atención a los connacionales durante la emergencia, de acuerdo a la información brindada por la OGC.

Sobre el ritmo de actualizaciones, se observa que de las 59 cuentas analizadas, solo diez actualizan su página en Facebook al menos una vez al día, mientras que más de la mitad de las cuentas publican semanalmente. Se hace notar por su inactividad la página de la Embajada del Perú ante la Santa Sede, creada en agosto de 2013, la cual no registra nuevas publicaciones desde mayo de 2015. El Gráfico 4 muestra las páginas de las Embajadas del Perú con el mayor número de publicaciones durante el mes de agosto de 2020.

Gráfico 4. *Embajadas con el mayor número de publicaciones en Facebook**

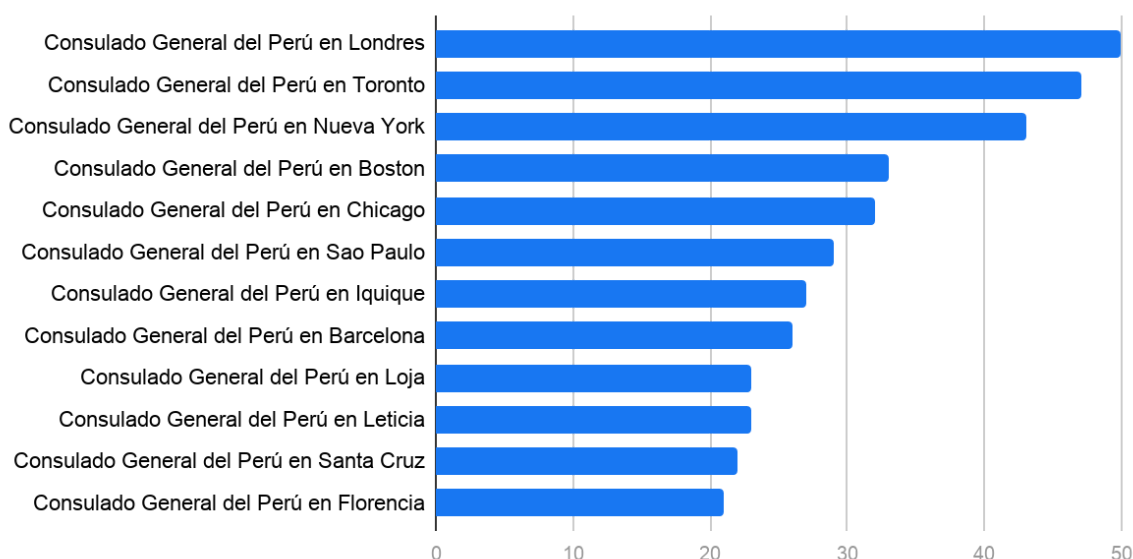


*Periodo de análisis: Agosto de 2020.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

En comparación con las Embajadas, la publicación de los Consulados en Facebook es menos frecuente. Mientras cinco cuentas registran al menos un *post* al día, cerca de la mitad muestran menos de 10 publicaciones durante todo el mes de agosto de 2020. Entre los perfiles más activos figuran los Consulados Generales del Perú en Londres, Toronto y Nueva York (Gráfico 5).

Gráfico 5. *Consulados con el mayor número de publicaciones en Facebook**



*Periodo de análisis: Agosto de 2020.

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Sobre la relevancia de publicar sistemáticamente, la misma red social recomienda mantener un buen ritmo de publicaciones para mejorar la visibilidad en la “sección de noticias” o “*News Feed*” de los seguidores (aunque el algoritmo de Facebook prioriza, sobre todo, los *posts* que reciben un mayor número de comentarios, *likes* y reacciones). En concreto, propone:

Si recién empiezas a crear contenido para Facebook, intenta publicar entre dos y tres veces por día. Posteriormente, te convendrá publicar por lo menos una vez al día

para mantener tu presencia en la sección de noticias de tus seguidores (Facebook, 2020, p. 16).

Así, buena parte de las misiones del MRE mantiene un ritmo por debajo del volumen óptimo recomendado. Para gestionar una buena frecuencia de *posts*, Facebook aconseja desarrollar un calendario con fechas y eventos específicos que se quisieran destacar, de manera que las publicaciones no respondan solo a urgencias informativas o necesidades de la coyuntura, sino también a una programación de mensajes con contenido de valor.

No obstante, tal como se advierte en los análisis del Capítulo II, no necesariamente la cuenta con el mayor número de seguidores o la más dinámica en número de publicaciones es la que obtiene los mejores resultados en términos de interacciones con los seguidores. En el *software* de *Fanpage Karma*, este aspecto se mide en el indicador de Interacción, el cual calcula el promedio de reacciones -Me gusta, Me encanta, Me importa, Me divierte, Me asombra, Me entristece, Me enoja-, comentarios y *shares* que recibe una *post*, como proporción del número de *fans* registrados por la página el mismo día de la publicación.

Conviene reiterar por qué este indicador de Interacción supone uno de los más importantes al evaluar el desempeño de una página en Facebook. De acuerdo a Manor (2019) -citado ampliamente en el Capítulo I-, la interacción con las audiencias facilitada por las plataformas digitales como las redes sociales resulta crucial para la labor diplomática, ya que es esta capacidad para comunicarse con los diferentes públicos con flujos de información de “dos vías” lo que diferencia a la “nueva diplomacia pública” propia del siglo XXI. El autor explica:

La radio y los otros medios de comunicación masiva no ofrecían a los públicos extranjeros la oportunidad para responder o refutar los mensajes de diplomacia pública; así, la diplomacia pública en el siglo XX se basaba en un monólogo, con

limitada interacción entre los emisores y los receptores, permitiendo a los diplomáticos controlar firmemente sus mensajes. En cambio, el siglo XXI significó un giro conceptual entre los académicos y los profesionales que ejercen la diplomacia pública (Manor, 2019, p. 11).

El análisis muestra que, entre las Embajadas, los diez mejores *posts* durante el mes de agosto de 2020 pertenecen a las páginas de las Embajadas de Japón, Corea, Bolivia, Egipto, Malasia, Nueva Zelanda y Costa Rica. Por su parte, las publicaciones de los Consulados con más interacciones en el mismo periodo pertenecen a las cuentas de las misiones en Guangzhou, Turín, Florencia, Miami, Barcelona y Hamburgo.

Entre las Embajadas, el *post* con el mejor desempeño en Interacción durante el periodo analizado fue publicado por la Embajada de Perú en Japón el 5 de agosto de 2020. Se trata de una publicación con cinco imágenes o posters que buscan promocionar una serie de conferencias en línea o *webinars* sobre cómo exportar a Japón, organizadas por la misma Embajada, y que generó unas 1 700 reacciones (todas positivas: 1 300 Me gusta, 277 Me encanta, 26 Me importa, 17 Me asombra, 9 Me divierte), 170 comentarios y fue compartida 531 veces (Figura 37).

En este caso, vale destacar la utilización de Facebook como el canal más adecuado para emitir este mensaje. Si bien es una publicación en idioma castellano (lo que limitaría el acceso de la audiencia japonesa), se están promocionando conferencias virtuales, que, por su propia naturaleza, admiten el acceso de un amplio público desde diversas zonas del mundo; por esta razón, Facebook resulta una buena plataforma para alcanzar tanto a la comunidad peruana en Japón como a los residentes en el Perú interesados en el comercio, lo cual se habría logrado gracias a las más de 530 veces que el *post* fue compartido.

Figura 37. Post con mejor resultado en Interacción de la Embajada de Perú en Japón



Fuente: <https://www.facebook.com/embajadadelperuenjapon/posts/3691646984182979>.

Además, el caso resulta un ejemplo valioso de cómo las redes sociales pueden contribuir a los objetivos de la misión diplomática, que en este caso sería la promoción del comercio entre Perú y Japón, país receptor de la Embajada.

El segundo *post* que generó más interacciones durante el periodo analizado fue publicado por la Embajada de Perú en Corea, a propósito del ingreso de la palta hass de origen peruano a una cadena de supermercados en ese país (Figura 38). Acompañada de una fotografía del Embajador peruano al lado de un ejecutivo coreano, la publicación registra

924 reacciones (de las cuales 600 son ‘Me gusta’; 294, ‘Me encanta’; 27, ‘Me importa’ y 3 ‘Me asombra’), 36 comentarios y fue compartida 199 veces.

Figura 38. *Post con mejor resultado en Interacción de la Embajada de Perú en Corea*



Fuente: <https://www.facebook.com/391757940885488/posts/3331195256941727>

Aunque esta publicación transmite el mensaje positivo de apoyar la venta de productos peruanos en los supermercados coreanos y Facebook puede ser una buena plataforma para esto, el ejemplo permite mostrar que aún existen espacios de mejora para que el MRE

pueda aprovechar el real potencial de las redes sociales. Por ejemplo, el texto del *post* evidencia que este ha sido redactado como una “Nota de prensa” y no como un contenido específicamente para Facebook.

Como se mencionó en el Capítulo I, uno de los principales retos de los diplomáticos es reconocer que cada red social responde a una lógica distinta; por esto, cada *post* debe adaptarse tanto a los requerimientos de contenido audiovisual de cada plataforma²⁷ como a los objetivos que persigue. Así, Manor (2019, p. 122) reconoce que uno de los errores más comunes entre los Ministerios de Relaciones Exteriores es copiar el mismo contenido en diferentes plataformas, sin adaptarlo a los atributos específicos de cada medio digital.

Sobre la comunicación de contenido informativo y oportuno en Facebook, la red social recomienda, de forma general, escribir mensajes breves y directos; no obstante, aconseja apostar por publicaciones extensas, aprovechando que no hay un límite de caracteres, cuando se busque contar una historia y proporcionar contexto. A diferencia de los comunicados de prensa, la recomendación para los *posts* es “considerar publicar con un estilo más personal y no tan pulido” (Facebook, 2020, p. 17).

Otro aspecto de mejora en el ejemplo de la Embajada en Corea sería la imagen mostrada en el *post*. En vez de una fotografía sin leyenda (que no identifica a los personajes que aparecen), lo ideal habría sido destacar al producto peruano, mostrándolo en primer plano en el establecimiento coreano; asimismo, se podría haber mostrado un plato o una receta de la gastronomía peruana a base de palta hass, con el fin de agregarle valor al producto. Finalmente, como un medio para dirigirse al público coreano o extranjero, la publicación debería escribirse también en idioma local o inglés.

²⁷ Manor (2019, p. 123) detalla que cada red social busca un objetivo distinto y, por tanto, admite contenido audiovisual específico. Instagram se basa en imágenes o “historias”, Facebook en vídeos e imágenes y Twitter permite imágenes y vídeos breves.

En el caso de los Consulados, el *post* que recibió el mayor número de comentarios y reacciones durante agosto de 2020 fue publicado por el Consulado General del Perú en Turín. No obstante, este ejemplo no responde a una experiencia positiva.

En la Figura 39 se muestra la publicación que pretende ser un llamado de atención a la comunidad peruana en Turín para respetar las normas locales y la distancia social en medio de la pandemia por el COVID-19; sin embargo, al optar por la comunicación vía Facebook se termina amplificando la difusión un problema que debería ser solo local, mermando la imagen de los connacionales en el exterior. El *post* fue compartido casi 1 000 veces y generó cientos de comentarios negativos sobre la comunidad peruana; además, cerca de la mitad de las 1 300 reacciones corresponden a ‘Me enoja’.

Según lo expuesto en los capítulos anteriores, vale reiterar que si se opta por una plataforma digital para emitir un mensaje delicado -ya sea por la rapidez o facilidad de llegar a una mayor audiencia-, es necesario tener claro el objetivo y la audiencia a la que se dirige tal mensaje. Así, en el *post* del Consulado en Turín, que incluye frases negativas sobre el comportamiento de la comunidad peruana, probablemente no se previó que el mensaje llega no solo a los connacionales residentes en Turín, sino a toda la comunidad de hispanohablantes en Italia y, potencialmente, a públicos de diversas zonas del mundo.

Además, cabe recordar que las entidades públicas y privadas presentes en las redes sociales buscan proyectar una buena imagen, de acuerdo a sus intereses; y, por tanto, evitan publicar mensajes con connotaciones negativas. En este sentido, las misiones diplomáticas también deberían evitar tales publicaciones, puesto que -tal como se expuso en el Capítulo I, de acuerdo a los postulados de la “nueva diplomacia pública”-, su objetivo debería enfocarse en construir relaciones con diferentes públicos, con el fin de construir una reputación positiva del país y, así, contribuir al logro de los objetivos de política exterior (Manor y Segev, 2015, p. 94).

Figura 39. *Post con más interacciones del Consulado General del Perú en Turín*

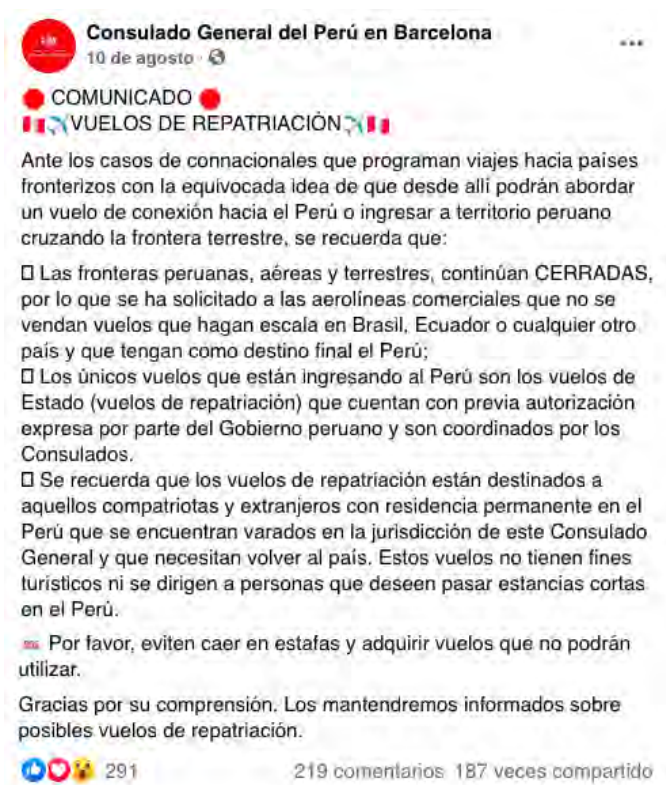


Fuente: <https://www.facebook.com/456776331024209/posts/3145747322127083>

Finalmente, el Consulado General del Perú en Barcelona elaboró otra de las publicaciones con más interacciones durante el periodo analizado. Se trata de un comunicado sobre el estado de los vuelos de repatriación, en medio de la pandemia del coronavirus, y recomendaciones para los connacionales en el exterior sobre estafas o confusiones a la hora

de comprar pasajes aéreos. El *post* generó 291 reacciones (271 ‘Me gusta), 219 comentarios y fue compartido 187 veces (Figura 40).

Figura 40. *Post con más interacciones del Consulado General del Perú en Barcelona*



Fuente: <https://www.facebook.com/198365496856680/posts/3794733923886468>

El caso muestra el buen uso de Facebook como un canal para difundir información útil para los usuarios en un contexto de crisis o emergencia, de forma rápida y directa. Asimismo, resulta valioso que el Consulado utilice la red social para resolver dudas de sus seguidores, a través de la sección de comentarios. No obstante, las respuestas a los comentarios no siguen un mismo formato, lo que evidencia la falta de un Manual de Preguntas Frecuentes, según los parámetros expuestos en el apartado 3.2 del presente capítulo (Tabla 13).

B. Twitter

La participación de las misiones del MRE en Twitter es bastante menor frente a Facebook, no solo por el número de cuentas registradas (125 versus 56), sino también por las cifras alcanzadas en número de seguidores (ver el detalle en los Anexos 3 y 4) y en tuits publicados durante el periodo analizado (agosto de 2020).

El análisis revela que las 37 Embajadas presentes en Twitter, en conjunto, suman 31 785 seguidores (cerca del 10% de los seguidores obtenidos por las páginas de las Embajadas en Facebook), mientras que los Consulados suman aun menos, con 7 898 seguidores en total entre las 19 cuentas (casi el 3% del número de ‘fans’ conseguidos en Facebook).

Además, cabe precisar que entre las Embajadas del Perú, solo dos cuentas superan los 5 000 seguidores (@PeruInJapan, con 6 477; y @PeruInTheUSA, con 5 698) y 20 se encuentran por debajo de los 500 ‘followers’. De forma similar, 12 de los 19 Consulados registran menos de 500 seguidores y solo dos cuentas sobrepasan los 1 000 (@PeruEnLondres, con 1 580; y @PeruEnIquique, con 1 360).

Otro aspecto que llama la atención al revisar los perfiles de Twitter ligados a las misiones del MRE es la falta de estandarización en sus nombres de usuarios, sobre todo en los perfiles de los Consulados, lo cual dificulta que sean fácilmente identificados o reconocidos por los usuarios, perjudicando así su capacidad para interactuar tanto con el público general como con otras entidades nacionales o extranjeras a través de las ‘menciones’ (diversos ejemplos de menciones se muestran en el Capítulo II).

Aunque son varias las misiones que han optado por un nombre de usuario breve y que mencione al Estado receptor o la ciudad donde se ubica la oficina consular, como la Embajada del Perú en Francia (@PeruEnFrancia) y Honduras (@PeruEnHonduras) o los Consulados Generales del Perú en Toronto (@PeruEnToronto) y Sevilla (@PeruEnSevilla),

hay perfiles que presentan oportunidades de mejora para optimizar su posicionamiento en esta red social mediante un mejor *username*. La Tabla 16 expone algunos ejemplos.

Tabla 16. *Nombres de usuarios en Twitter de misiones del MRE**

Nombre de usuario	Nombre	Descripción en Twitter
@embajada_peru	Perú en Italia	Cuenta Oficial de la Embajada del Perú en la República Italiana
@embajadaperuco	Embajada del Perú en Colombia	Cuenta oficial
@PeruEmbassyIRL	The Embassy of Peru in Ireland	The promotion and safekeeping of the interests of Peru and the protection of Peruvian nationals in Ireland are the main priorities of our mission.
@PeruDominicana	Embajada del Perú en República Dominicana	Cuenta oficial en Twitter de la Embajada y Sección Consular del Perú en República Dominicana
@Consulperucba	Consulperucba	Consulado General del Perú en Córdoba Argentina
@consuladoperulp	Cónsulado del Perú en La Plata	Consulado General del Peru en La Plata
@consul_en	Consulado General del Perú en Santiago	Este Consulado es responsable del bienestar e integración de la comunidad peruana en Chile.
@ConsuladoPeru	Consulado del Perú	El lugar en el Internet de la Comunidad Peruana**
@ConPeruNY	Consulado General del Perú Nueva York	(No muestra)
@PeruEnDC	Consulado de Perú	Cuenta Oficial del Consulado General del Perú en Washington DC

*Se han replicado las faltas ortográficas y/o gramaticales con fines ilustrativos.

**En este caso, su ubicación e imagen del perfil muestran que se trata de la oficina consular en Dallas, EE.UU.

Fuente: Twitter / Elaboración propia.

Respecto a la frecuencia de publicaciones en esta red social, el análisis del *software* Fanpage Karma señala que más de la mitad de las misiones no registró actividad en Twitter durante agosto de 2020. Solo cinco Embajadas publicaron más de 10 tuits en este periodo, donde destaca la Embajada del Perú en España (@PeruEnEspana) con 38 actualizaciones.

Y, en el caso de los Consulados, solo el Consulado General del Perú en Nueva York (@ConPeruNY), con 17 publicaciones, superó los 10 tuits en el mismo mes.

Pese al bajo número de *posts*, conviene citar dos ejemplos de tuits para analizar el uso que se da a esta plataforma. Entre los que obtuvieron el mayor número de ‘Me gusta’ se encuentra el tuit de la Embajada del Perú en EE.UU. publicado el 24 de agosto de 2020, a propósito de la participación del Perú en los estudios clínicos de Johnson & Johnson para la evaluación de su vacuna candidata para prevenir el COVID-19. En este caso, la Embajada incluye el link a una Nota de Prensa emitida por la Cancillería peruana sobre este hecho y registra 20 ‘Retweets’ y 60 ‘Me gusta’ (Figura 41).

Figura 41. Tuit de la Embajada del Perú en Estados Unidos



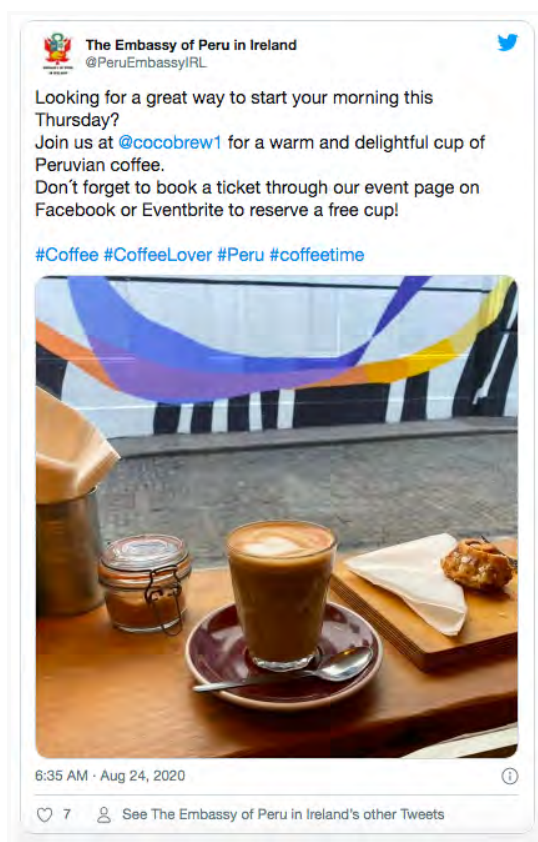
Fuente: <https://twitter.com/PeruInTheUSA/status/1298094746506792962>

Este tuit también incluye el *hashtag* “#Gobpe”; sin embargo, su uso no habría sido el óptimo, de acuerdo a las mismas recomendaciones de la misma red social. Twitter (2020) explica que la herramienta del *hashtag* sirve para indexar palabras clave o temas con el fin

de que sean fácilmente seguidos por los usuarios²⁸, y “#Gobpe” no cumple con esta función. Probablemente, lo ideal habría sido hacer una mención a la cuenta oficial de la Cancillería peruana (@CancilleriaPeru) y/o utilizar otro *hashtag* ligado al tema.

La Figura 42 presenta otro ejemplo de tuit, desarrollado por la Embajada del Perú en Irlanda el 24 de agosto de 2020, a propósito de una actividad para promocionar el café peruano, de la mano de una cafetería local. La publicación registra 7 ‘Me gusta’ y 1 ‘Retweet’ de la Embajadora del Perú en Irlanda, Ana Maria Sanchez (@AMLSV).

Figura 42. *Tuit de la Embajada del Perú en Irlanda*



Fuente: <https://twitter.com/PeruEmbassyIRL/status/129786011122206720>

²⁸ Twitter (2020) detalla que “los usuarios usan el signo numeral (#) antepuesto a la palabra clave o frase relevante en sus ‘tweets’ para categorizarlos y permitir que aparezcan más fácilmente en la búsqueda de Twitter”. Así, cuando uno hace click en un hashtag de cualquier mensaje, se muestran otros tuits que incluyen ese mismo hashtag.

Aunque en el *post* se recomienda reservar un ‘ticket’ para la actividad pero no se ofrece ningún link o más información al respecto, se pueden destacar aspectos positivos como la mención correcta a la cafetería con la que se realiza el evento (@cocobrew1) o el uso de una imagen para ganar atractivo y varios *hashtags* relacionados.

No obstante, según se pudo revisar en este análisis, el mismo texto y la fotografía fueron utilizados en un *post* de la página de Facebook de la Embajada para el mismo fin, lo que evidencia una falta adaptación del mensaje para cada tipo de plataforma. En este caso, la invitación en un lenguaje casual y la imagen sencilla funcionan mejor en el entorno de Facebook, mientras que el carácter más informativo de Twitter demanda un mensaje más directo. La Figura 43 muestra una sugerencia de mensaje informativo.

Figura 43. *Sugerencia de tuit para la Embajada del Perú en Irlanda*



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Consideraciones para la optimización del uso de redes sociales en el MRE desde la perspectiva de la diplomacia digital

Tomando en consideración el marco teórico sobre diplomacia pública y diplomacia digital, expuesto en el Capítulo I; la experiencia en plataformas digitales de los Ministerios de Relaciones Exteriores de otros países, descrita en el Capítulo II; y el avance del MRE en el uso de las redes sociales, analizado en el presente capítulo, este apartado pretende sintetizar

los lineamientos generales que requiere la Cancillería peruana para optimizar su posicionamiento en las redes sociales, de cara a sus objetivos de política exterior.

En primer lugar, puesto que se reconoce el rol clave de las redes sociales para la labor diplomática y, en último término, se aprecia su potencial para contribuir a los objetivos de política exterior, el MRE debe continuar incrementando su presencia en estas plataformas. Si bien como se ha detallado en el apartado anterior, durante la última década la Cancillería peruana ha aumentado sostenidamente su número de perfiles, sobre todo entre sus Órganos de Servicio Exterior, la tarea de instruir a sus oficinas para que inauguren y actualicen cuentas en estas plataformas debe mantenerse.

Aunque son pocas las representaciones en el exterior que no participan en ninguna red social, es preciso que todas desarrollen su propio canal para comunicarse directamente con los usuarios. Casos como los del Consulado General del Perú en Madrid o el Consulado General del Perú en Ámsterdam, los cuales difunden mensajes a través de la página de Facebook de la Embajada del Perú en su Estado receptor, podrían optimizarse si desarrollaran su propio perfil enfocado en los objetivos específicos de su misión.

Asimismo, en línea con la evolución de las preferencias de los usuarios, el MRE aún tiene un amplio espacio de desarrollo en plataformas más recientes, como Instagram, donde su número de cuentas aún es bajo, si se compara con Facebook o Twitter. En este punto, tal como se expuso en el Capítulo I, resulta clave que la Cancillería peruana llegue a comprender cómo los usuarios utilizan cada red social para poder adecuar sus mensajes a cada plataforma.

Ligado a la promoción de nuevos perfiles en las redes sociales, una estrategia digital del MRE tendría que incluir el seguimiento a estas cuentas desde la OGC, con el fin de impulsar las mejores prácticas. Si bien es recomendable que las oficinas mantengan su

autonomía para gestionar su comunicación, una coordinación más cercana con la OGC ayudaría a las oficinas aprovechar mejor el potencial de la diplomacia digital.

Por ejemplo, con un seguimiento adecuado, se podría coordinar con todas las Embajadas y Consulados o con un grupo de ellos la difusión de campañas de comunicación o de ciertos mensajes claves para el logro de objetivos de política exterior; igualmente, el fomento de mensajes coordinados permitiría reducir los casos de malentendidos con las audiencias o sucesos que decanten en crisis.

Para alcanzar tal coordinación, se vuelve indispensable llevar un registro actualizado de todas los perfiles de redes sociales relacionados con la Cancillería; listado que idealmente debería ser de acceso público. De forma similar a lo realizado por las Cancillerías de EE.UU., Reino Unido y España, la lista de todas las redes sociales manejadas por las diversas oficinas del MRE podrían ubicarse en la página web institucional del Ministerio, en algún apartado de directorio o en alguna pestaña aluda a la presencia del MRE en las redes sociales.

Además, la coordinación desde la OGC ante varias decenas de cuentas demanda el uso de herramientas de comunicación ágiles, con el fin de cumplir con la rapidez y fluidez propias de las redes sociales. Sin restar la relevancia que le corresponde al sistema de Cables o Circulares de la Cancillería peruana, en este caso se podrían utilizar aplicaciones de mensajería, como WhatsApp, para crear grupos generales o específicos (por ejemplo, por continentes) que permitan dinamizar la relación entre los encargados de la administración de las redes sociales.

Con todo, un seguimiento efectivo de la comunicación digital de todas las oficinas de la Cancillería peruana que permita una ágil coordinación demanda, además de las herramientas ya mencionadas, el fortalecimiento de la OGC.

En primer lugar, tal fortalecimiento debería tomar en consideración, la estructura institucional de la OGC, que al día de hoy incluye tres órganos de apoyo subsidiarios: la Oficina de Prensa, la Oficina de Comunicación y la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública; sin embargo, solo dos de estas tres oficinas tienen una relación directa con la gestión de la comunicación. Además, durante el presente año 2020 las Oficinas de Comunicación y de Transparencia y Acceso a la Información Pública se encuentran dirigidas por el mismo funcionario diplomático, lo que resta tiempo de dedicación a las tareas de diplomacia digital, pese a su relevancia.

De igual forma, el fortalecimiento de la OGC y, en particular, de la Oficina de Comunicación, encargada de la administración de las redes sociales, implica dotarla de personal capacitado para la producción audiovisual, el diseño gráfico y el *community management*. Hoy, la Oficina cuenta solo con dos *community managers* y un diseñador, por lo cual la supervisión de los casi 250 perfiles de redes sociales ligados al MRE sobrepasa largamente sus capacidades.

Otra consideración importante para el buen uso de las redes sociales es el desarrollo de una matriz de contenidos. Si bien las publicaciones del MRE toman como base la coyuntura y la agenda de actividades que desarrolla cada oficina, una óptima actualización no debería depender de los eventos que sucedan *offline*; además de los mensajes informativos sobre sus actividades, las oficinas diplomáticas podrían planificar -mensual o semanalmente- el contenido que emitirán a través de cada plataforma, de acuerdo a sus objetivos e intereses.

En este sentido, si bien se mantendría la libertad de cada oficina para gestionar sus redes sociales, que aplica el MRE desde las recomendaciones de la Cooperación Técnica en 2009 (expuestas en el apartado 3.1), la planificación de contenido procuraría un ritmo activo de publicaciones, de manera que no dependa de flujos de información lentos o burocráticos o

que dependa exclusivamente de la agenda de las autoridades, en beneficio de información relevante para los usuarios.

Una matriz de contenido para la Cancillería peruana debería incluir mensajes relevantes, como información sobre trámites, servicios, actividades, etc., que contribuyan a construir una relación cercana con el público y coadyuven al logro de los objetivos de política exterior del Perú.

Cabe anotar que, en el contexto de la pandemia del coronavirus, ante la paralización de las actividades *offline*, como los viajes del Canciller o las conferencias multilaterales, la comunicación de la Cancillería se han enfocado en los asuntos de política exterior ligados a la política interna, como los esfuerzos por conseguir la vacuna para el COVID-19, la cooperación internacional, la reactivación económica y las elecciones presidenciales del 2021. Y las redes sociales han cobrado aun más importancia, dada la necesidad de información de los ciudadanos en medio de la crisis, quienes recurren a estas plataformas en búsqueda de respuestas.

Asimismo, en línea con la “escucha activa” y la “democracia participativa”, recomendadas por la Secretaría de Comunicación Social de la PCM, los *posts* del MRE deberían buscar la participación de sus audiencias, considerando la relevancia de la interacción en la diplomacia digital, explicada a lo largo de esta investigación.

El hecho de considerar la interacción “como premisa fundamental” en el manejo de redes sociales se encuentra en el Manual de Redes Sociales del Poder Ejecutivo y tendría que convertirse en uno de los pilares de la estrategia de diplomacia digital del MRE. Detalla:

Las redes sociales son herramientas que favorecen la participación de la ciudadanía. A diferencia de la dinámica de los medios tradicionales, los receptores de la

información no son pasivos, sino que interactúan y generan contenidos positivos y negativos. En este contexto, el reto de la comunicación gubernamental es gestionar las redes sociales con la mayor transparencia posible y con la rapidez que beneficia a las usuarias y los usuarios (PCM, 2019, p.).

Un ejemplo de generación de contenido para los Consulados podrían ser la planificación campañas de comunicación para recordar a los connacionales los servicios que ofrecen o los requisitos para un trámite determinado. En tanto, una Embajada podría prever fechas importantes de la historia del Perú o días conmemorativos para difundir mensajes que le ayuden a gestionar proactivamente la imagen del país.

Parte de fomentar la participación de los ciudadanos implica generar la capacidad para responder con rapidez a sus dudas o solicitudes. Por esto, resulta fundamental el desarrollo y actualización de un Manual de Preguntas Frecuentes (ver guía en Tabla 13). Si bien, esta herramienta ya es usada para las cuentas oficiales del MRE, supone una gran oportunidad de mejora para la gestión de las redes sociales de las Embajadas y los Consulados.

De igual modo, una adecuada planificación de los contenidos permitirá al MRE reforzar su contenido audiovisual. A pesar de los avances registrados, sobre todo en las cuentas institucionales (@Cancilleria.peru), las oficinas del MRE aún presentan grandes espacios de mejora para generar fotografías, vídeos e infografías propios que eleven el atractivo de sus publicaciones e incrementen su impacto.

Para la generación de contenido es relevante tomar en cuenta aspectos técnicos como el ritmo o tiempo de duración de un vídeo, el apropiado uso de colores para un póster, la nitidez e iluminación de una fotografía, entre otros. También, debe considerarse el formato óptimo que exige cada plataforma, como el tamaño o número de imágenes permitidas en una red social o el tamaño de letra en una infografía para su correcta visualización, y el

público objetivo al que se dirige cada mensaje, puesto que podría demandar la inclusión de subtítulos en otro idioma para un vídeo o un mayor contexto para comprender un mensaje.

Aunque se ha mencionado que el fortalecimiento de estas capacidades demanda de la contratación de personal capacitado, no cabe duda que el ejercicio de la diplomacia digital supone contar con diplomáticos formados en el arte de comunicar. Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, entender la lógica de las plataformas digitales y la relevancia de la conversación con las audiencias es parte de las competencias indispensables para la diplomacia del siglo XXI. Por esto, se recomienda fortalecer las capacitaciones en comunicación digital para los diplomáticos peruanos.

De acuerdo a la información brindada por la OGC, actualmente se está desarrollando un programa de capacitaciones para los Órganos del Servicio Exterior en el manejo de redes sociales; no obstante, este se ve dificultado por las limitaciones de personal ya descritas de la Oficina de Comunicación.

Finalmente, la estrategia de diplomacia digital de la Cancillería peruana debe estar alineada a sus objetivos *offline* también para el tratamiento de los temas considerados sensibles. Y, tomando en cuenta que al día de hoy la gestión de la reputación de cualquier institución ya no puede estar desligada de su imagen en el mundo digital, resulta crucial que el MRE desarrolle un protocolo interno de crisis para actuar ante cualquier eventualidad o emergencia en las redes sociales.

Aunque cada crisis demanda respuestas acordes a la situación, los lineamientos básicos que podría aplicar el MRE al desarrollar su Manual de Crisis para redes sociales incluyen la monitorización de las menciones a Cancillería y sus oficinas en las redes sociales para identificar temas vulnerables y anticipar problemas; la planificación de diversos escenarios ante el estallido de la crisis; la determinación y preparación de los voceros que

responderían; y, finalmente, la redacción y emisión de la respuesta con rapidez, tomando en cuenta los antecedentes de la crisis.

En resumen, para que las oficinas del MRE optimicen su uso de las redes sociales, su primer paso debe ser conocer cuáles son y entender cómo funcionan las herramientas que ofrecen las redes sociales y asimilarlas como activos para el desempeño de su función. De esta manera, se podrán desarrollar acciones para dichos entornos, guiadas por los objetivos de la labor diplomática y de acuerdo a la audiencia a la que van dirigidos los mensajes.

Conclusiones

- Al entender la diplomacia pública como el arte para cultivar la opinión pública para alcanzar objetivos de política exterior, es necesario precisar, en línea con la aproximación teórica del experto en diplomacia digital Ilan Manor, que la diplomacia digital no se refiere a un nuevo tipo de diplomacia, sino que se trata de una extensión de la diplomacia pública, que utiliza las herramientas de la tecnología digital para alcanzar sus objetivos.
- Aunque la esencia de la diplomacia se mantiene, el uso de las plataformas digitales ha transformado la actividad diplomática, debido a que los Ministerios de Relaciones Exteriores han perdido el monopolio de la comunicación sobre asuntos internacionales, dando espacio a nuevos actores, en un entorno donde la información está disponible de manera inmediata a más personas. Como consecuencia, la diplomacia ha pasado a una lógica de escuchar e interactuar con las audiencias, en vez de solo informar.
- Además de su potencial para difundir las posiciones de los Estados sobre diferentes asuntos y promover sus ideas en todo el mundo, los medios digitales pueden contribuir al logro de objetivos de política exterior en diversas áreas. Destaca su aplicación en la gestión de la información, la gestión del conocimiento, las labores consulares, la obtención de fuentes, el planeamiento de políticas y como un canal potente para responder en casos de emergencia o desastres.
- Entre las plataformas digitales, las redes sociales se han convertido en un elemento inherente de la comunicación oficial de los Estados de todo el mundo. De acuerdo al estudio de Burson Cohn & Wolfe - BCW (2020), más del 95% de los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas tienen presencia en las redes sociales al 2020. Y

Twitter se ha consolidado en la red social preferida por las entidades gubernamentales.

- Este año 2020, la presencia gubernamental en las redes sociales ha cobrado especial relevancia debido a la pandemia del COVID-19 y la necesidad de información de los ciudadanos en medio de la crisis, quienes han recurrido a estas plataformas en búsqueda de apoyo y de respuestas de sus autoridades. En ese sentido, ligado a las funciones de las Cancillerías, el rol de las redes sociales para la labor consular y la atención de los connacionales en el exterior ha sido fundamental.
- Para compensar la presencia de nuevos actores en la arena digital, los Medios de Relaciones Exteriores han adoptado ciertas cualidades de los medios de comunicación, como el *storytelling*, para la generación de contenido atractivo para los usuarios. Destaca su interés en la producción de contenido audiovisual, de acuerdo a los requerimientos de las distintas redes sociales.
- Si bien el State Department de EE.UU. y el Foreign, Commonwealth & Development Office de Reino Unido son considerados líderes en diplomacia digital, lo cierto es que las plataformas digitales presentan retos para todos los Ministerios de Relaciones Exteriores, sobre todo, en lo relacionado a la generación de interacciones y una conversación de doble vía con los usuarios. Un monitoreo constante de las redes sociales y un análisis de las solicitudes e intereses del público digital puede demandar herramientas y recursos que excedan las capacidades de sendas oficinas diplomáticas.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú presenta oportunidades de mejora en el uso de sus redes sociales, sobre todo, en la gestión de estas plataformas por parte de sus Embajadas y Consulados. Y uno de los requisitos indispensables para

aprovechar todo el potencial de las redes sociales, de cara a los objetivos de política exterior, es formar a los diplomáticos en comunicación digital, para que puedan comprender la forma de consumo de cada red social y adecuar sus mensajes. Por ejemplo, Twitter puede ser utilizado como una herramienta para interactuar con otros diplomáticos, políticos o periodistas, mientras que Facebook puede ser un canal para acercarse a los ciudadanos en general o a otros grupos de interés.

- Pese a los claros retos que supone generar interacción para favorecer la participación ciudadana, el desarrollo de herramientas como el Manual de Preguntas Frecuentes, el Manual de Crisis o una matriz de contenidos, que incluya el reforzamiento de la producción audiovisual, deben ser considerados para optimizar el uso de las redes sociales en la Cancillería peruana, de manera que coadyuven al logro de sus objetivos.
- Con el fin de superar los desafíos relacionados al uso de redes sociales, resulta fundamental para el MRE fortalecer su Oficina de General de Comunicación (OGC) y, en particular, su Oficina de Comunicación. Esto supone incrementar su personal especializado en producción audiovisual, diseño gráfico y *community management*, para cumplir con las funciones demandadas en el entorno digital.

Anexos

Anexo 1. Páginas de Facebook de las Embajadas del Perú en el exterior

	Año de creación	Seguidores	Número de publicaciones al día*
Embajada del Perú en Alemania	Octubre de 2013	4 367	0.4
Embajada del Perú en el Reino de Arabia Saudita	Octubre de 2013	3 797	0.1
Embajada del Perú en Argelia	Febrero de 2013	2 768	0.1
Embajada del Perú en Argentina	Julio de 2015	15 437	0.6
Embajada del Perú en Australia	Mayo de 2016	2 539	0.2
Embajada del Perú en Austria	Noviembre de 2012	3 401	0.2
Embajada del Perú en Bélgica y Misión ante la Unión Europea	Noviembre de 2012	5 134	0.2
Embajada del Perú en Bolivia	Mayo de 2011	11 340	1.6
Embajada del Perú en Brasil	Diciembre de 2010	1 556	0.5
Embajada del Perú en Canadá	Mayo de 2012	7 130	0.2
Embajada del Perú en Chile	Noviembre de 2014	17 150	0.6
Embajada del Perú en Colombia	Septiembre de 2013	8 113	0.9
Embajada del Perú en Corea	Julio de 2012	13 864	0.6
Embajada del Perú en Costa Rica	Enero de 2013	4 434	0.3
Embajada del Perú en Cuba	Junio de 2020	217	0.13
Embajada del Perú en Ecuador	Septiembre de 2013	10 428	0.4
Embajada del Perú en Egipto	Enero de 2013	3 130	1.1
Embajada del Perú en El Salvador	Junio de 2018	1 514	0.3
Embajada del Perú en España	Febrero de 2012	19 678	0.9
Embassy of Peru in the USA	Febrero de 2011	36 647	0.8
Embajada del Perú en Finlandia	Julio de 2012	4 308	0.03
Embajada del Perú en Francia	Diciembre de 2012	10 811	0.7
Embajada del Perú en Ghana	Enero de 2015	1 466	0.1
Embajada del Perú en Grecia	Septiembre de 2015	1 484	0.5
Embajada del Perú en Guatemala	Marzo de 2014	3 185	0.4
Embajada del Perú en Honduras	Septiembre de 2012	2 258	0.2
Embajada del Perú en Hungría	Enero de 2019	294	0.4
Embassy of Peru to India	Febrero de 2015	4 096	1.1
Embajada del Perú en Indonesia	Diciembre de 2013	11 439	0.1
Embassy of Peru in Ireland	Diciembre de 2017	872	0.5

Embajada del Perú en el Estado de Israel	Junio de 2015	2 986	0.8
Embajada del Perú en Italia	Agosto de 2016	7 468	0.2
Embajada del Perú en Japón	Septiembre de 2012	21 352	1.7
Embajada del Perú en Kuwait	Mayo de 2015	1 102	0.5
Embajada del Perú en Malasia	Noviembre de 2015	1 129	0.2
Embajada del Perú en el Reino de Marruecos	Noviembre de 2012	2 613	0.5
Embajada del Perú en México	Enero de 2016	11 106	0.6
Embajada del Perú en Nicaragua	Marzo de 2014	1 737	0.3
Embajada del Perú en Noruega	Septiembre de 2017	1 101	0.3
Embassy of Peru in New Zealand	Junio de 2019	407	0.3
Embajada del Perú en los Países Bajos	Noviembre de 2012	6 575	0.2
Embajada del Perú en Panamá	Noviembre de 2012	3 371	1.1
Embajada del Perú En Paraguay	Septiembre de 2015	976	1.4
Embajada del Perú en Polonia	Agosto de 2012	2 755	2.0
Embajada del Perú en Portugal	Febrero de 2013	1 702	0.2
Embajada del Perú en Qatar	Mayo de 2011	3 270	0.1
Embassy of Peru in the United Kingdom	Septiembre de 2013	7 865	0.7
Embajada del Perú en República Checa	Agosto de 2012	2 638	0.03
Embajada del Perú en República Dominicana	Abril de 2020	397	0.3
Embajada del Perú en la Federación de Rusia	Abril de 2016	3 721	0.3
Embajada del Perú ante la Santa Sede	Agosto de 2013	934	0
Embajada del Perú en Singapur	Julio de 2017	1 265	0.03
Embajada del Perú en Sudáfrica	Mayo de 2015	1 066	0.6
Embajada del Perú en Suecia	Marzo de 2013	5 130	0.2
Embajada del Perú en Suiza y en Liechtenstein	Marzo de 2011	5 084	0.2
Embajada del Perú en el Reino de Tailandia	Diciembre de 2015	2 593	0.3
Embajada del Perú en Turquía	Octubre de 2018	1 914	1.7
Embajada del Perú en Uruguay	Julio de 2015	5 938	5.0
Embajada del Perú en Vietnam- Đại sứ quán Peru tại Việt Nam	Marzo de 2014	3 135	0.7

*Número promedio de publicaciones al día durante el periodo seleccionado (agosto de 2020).

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Anexo 2. Páginas de Facebook de los Consulados del Perú en el exterior

		Año de creación	Seguidores	Número de publicaciones al día*
Alemania	Consulado General del Perú en Frankfurt	Julio de 2015	1 742	0.2
	Consulado General del Perú en Hamburgo	Febrero de 2015	1 541	0.2
	Consulado General del Perú en Múnich	Julio de 2020	240	0.2
Argentina	Consulado General del Perú en Buenos Aires	Octubre de 2017	13 480	0.4
	Consulado Gral Del Perú En Córdoba	Marzo de 2013		0.1
	Consulado General del Perú en Mendoza	Abril de 2016	2 237	0.2
	Consulado General del Perú en La Plata	Diciembre de 2012	3 646	0.2
Australia	Consulado General del Perú en Sydney	Febrero de 2019	1 812	0.5
Belgica	Consulado General del Perú en Bruselas	Marzo de 2019	735	0.1
Bolivia	Consulado del Perú en El Alto	Marzo de 2016	1 969	0.5
	Consulado General del Perú en La Paz	Diciembre de 2015	3 795	0.4
	Consulado General del Perú en Santa Cruz	Septiembre de 2012	3 040	0.7
	Consulado General del Perú en Cochabamba	Marzo de 2020	362	0
Brasil	Consulado General del Perú en Manaus	Enero de 2016	842	0.1
	Consulado General del Perú en Río Branco	Noviembre de 2015	557	0.06
	Consulado General del Perú en Río de Janeiro	Junio de 2020	470	0.6
	Consulado General del Perú en São Paulo	Diciembre de 2012	10 830	0.9
Canadá	Consulado General del Perú en Montreal	Febrero de 2016	1 476	0.03

	Consulado General del Perú en Toronto	Diciembre de 2016	2 189	1.5
	Consulado General del Perú en Vancouver	Noviembre de 2012	1 653	0.1
Chile	Consulado General del Perú en Santiago	Agosto de 2014	40 547	0.2
	Consulado General del Perú en Iquique	Octubre de 2013	12 134	0.9
China	Consulado General del Perú en Guangzhou	Octubre de 2018	716	0.2
	Consulado General del Perú en Hong Kong	Mayo de 2012	859	0.2
Colombia	Consulado General del Perú en Bogotá	Noviembre de 2012	6 375	0.2
	Consulado General del Perú en Leticia	Noviembre de 2012	1 542	0.7
	Consulado General del Perú en Medellín	Febrero de 2019	1 114	0.5
Ecuador	Consulado General del Perú en Loja	Junio de 2018	2 870	0.7
	Consulado General del Perú en Cuenca	Junio de 2020	15	0
	Consulado General del Perú en Guayaquil	Julio de 2012	3 376	0.4
	Consulado General del Perú en Machala	Septiembre de 2014	13 355	0.03
	Consulado General del Perú en Quito	Julio de 2012	2 280	0.3
Emiratos Árabes Unidos	Dubái	Enero de 2013	2 524	0.2
España	Consulado General del Perú en Barcelona	Febrero de 2011	12 268	0.8
	Consulado General del Perú en Bilbao	Marzo de 2020	649	0.4
	Consulado General del Perú en Sevilla	Octubre de 2011	4 050	0.5
	Consulado General del Perú en Valencia	Enero de 2011	3 208	0.1
Estados Unidos	Consulado del Perú en Atlanta	Abril de 2010	4 110	0.6
	Consulado General del Perú en Boston	Mayo de 2018	933	1.1

	Consulado General del Perú en Chicago	Febrero de 2016	2 121	1.0
	Consulado Perú En Dallas	Enero de 2011	3 383	0.4
	Consulado General del Perú en Denver	Abril de 2016	2 056	0.2
	Consulado General del Perú en Hartford	Enero de 2016	1 326	0.3
	Consulado del Perú en Houston	Mayo de 2012	3 481	0.4
	Consulado General del Perú en Los Ángeles	Noviembre de 2012	3 245	0.1
	Consulado General del Perú en Miami	Mayo de 2012	10 801	0.2
	Consulado General del Perú en Nueva York	Marzo de 2011	11 021	1.4
	Consulado General del Perú en San Francisco	Mayo de 2011	4 548	0.03
	Consulado General del Perú en Paterson	Octubre de 2012	3 087	0.2
	Consulado General del Perú en Washington D.C.	Abril de 2011	8 440	0.3
Francia	Consulado General del Perú en París	Noviembre de 2010	1 565	0.4
Italia	Consulado General del Perú En Florencia	Mayo de 2014	6 740	0.7
	Consulado General del Perú en Génova	Agosto de 2014	4 984	0.1
	Consulado General del Perú en Milán	Septiembre de 2012	22 553	0.2
	Consulado General del Perú en Roma	Enero de 2014	38 212	0.2
	Consulado General del Perú en Turín	Noviembre de 2012	8 345	0.4
Japón	Consulado General del Perú en Tokio	Agosto de 2019	3 375	0.5
	Consulado General del Perú en Nagoya	Abril de 2011	6 683	0.5
México	Consulado General del Perú en México	Julio de 2017	2 439	0.2
Panamá	Consulado General del Perú en Panamá	Septiembre de 2011	3 059	0.4

Reino Unido	Consulado General del Perú en Londres	Noviembre de 2011	6 734	1.6
Suiza	Consulado General del Perú en Ginebra	Diciembre de 2012	2 779	0.2
	Consulado General del Perú en Zúrich	Agosto de 2011	3 927	0.03
Venezuela	Consulado General del Perú en Caracas	Marzo de 2016	6 202	0.3
	Consulado General del Perú en Puerto Ordaz	Julio de 2018	1 004	0

*Número promedio de publicaciones al día durante el periodo seleccionado (agosto de 2020).

Fuente: Datos recogidos de Fanpage Karma / Elaboración propia.

Anexo 3. Cuentas de Twitter de las Embajadas del Perú en el exterior

	Año de creación	Seguidores
Embassy of Peru KSA (@EmbassyPeruKSA)	Agosto de 2015	37
Perú en Argentina (@PeruEnArg)	Junio de 2015	1 670
EmbassyPeruAustralia @embaperaus	Mayo de 2011	126
Perú en Austria (@PeruEnAustria)	Febrero de 2018	154
Embajada del Perú en Bolivia (@PeruEnBolivia)	Agosto de 2012	306
Embaixada do Peru @PeruNoBrasil	Junio de 2016	424
Perú en Canadá (@PeruEnCanada)	Diciembre de 2015	828
Perú en Chile (@EIPeruEnChile)	Noviembre de 2014	2 358
Embajada del Perú en Colombia (@embajadaperuco)	Enero de 2014	1 628
Embajada Del Perú En Corea (@PeruEnCorea)	Julio de 2020	9
Perú en Costa Rica (@PeruEnCostaRica)	Septiembre de 2015	160
Perú en Ecuador (@EIPeruEnEcuador)	Marzo de 2012	656

Perú en España (@PeruEnEspana)	Septiembre de 2010	3 186
Embassy of Peru - US (@PeruInTheUSA)	Septiembre de 2011	5 698
Embajada Perú Francia (@PeruEnFrancia)	Diciembre de 2012	466
Embajada Perú Ghana (@elperuenghana)	Febrero de 2015	495
Embajada del Perú (Guatemala) (@EmbajadadelPeru)	Mayo de 2017	270
Perú en Honduras (@PeruEnHonduras)	Agosto de 2013	181
Embassy of Peru in India (@EmbaPeruIndia)	Julio de 2016	157
Perú en Indonesia (@PeruEnIndonesia)	Septiembre de 2015	501
The Embassy of Peru in Ireland (@PeruEmbassyIRL)	Junio de 2018	214
Perú en Italia (@embajada_peru)	Septiembre de 2014	656
Peru in Japan-ペルー大使館 @PeruInJapan	Febrero de 2013	6 477
Perú en Kuwait (@PeruEnKuwait)	Junio de 2015	231
Perú En México (@ElPeruEnMex)	Junio de 2016	2 118
Perú en Nicaragua (@PeruEnNicaragua)	Marzo de 2013	276
Embajada del Perú en Nueva Zelanda (@EmbajadaPeruNZ)	Enero de 2020	11
Embajada del Perú en Panamá (@PeruPanama)	Noviembre de 2018	228
Perú en Paraguay (@PeruEnParaguay)	Marzo de 2020	9
Embajada del Perú en Polonia (@PeruEnPol)	Abril de 2020	13
Emb. Peru en Qatar (@EmbPeruQatar)	Octubre de 2012	167
Embassy of Peru in the UK (@PeruInUK)	Noviembre de 2015	963

Embajada del Perú CZ (@PeruEnCheca)	Febrero de 2016	349
Embajada del Perú en República Dominicana (@PeruDominicana)	Abril de 2020	3
Embajada del Perú en Rumania (@PeruenRumania)	Junio de 2020	5
Perú En Suecia (@PeruEnSuecia)	Septiembre de 2015	709
Perú En Turquía (@PeruEnTurquia)	Abril de 2020	46

Anexo 4. Cuentas en Twitter los Consulados del Perú en el exterior

		Año de creación	Seguidores
Argentina	Consulperucba (@Consulperucba)	Marzo de 2013	465
	Consulado del Perú en La Plata (@consuladoperulp)	Mayo de 2017	10
Brasil	Perú en Río Branco (@PeruEnRioBranco)	Septiembre de 2015	149
Canadá	Consulado General del Perú en Toronto (@PeruEnToronto)	Agosto de 2015	26
Chile	Consulado General del Perú en Santiago (@consul_en)	Enero de 2018	139
	Perú en Iquique (@PeruEnIquique)	Octubre de 2013	1 360
China	Consulado General del Perú en Hong Kong (@ConsulPeruHK)	Enero de 2020	16
España	Consulado Perú BCN (@Consulperubcn)	Abril de 2010	153
	Perú en Sevilla (@PeruEnSevilla)	Mayo de 2012	215
Estados Unidos	Consulado General del Perú en Boston (@PeruEnBoston)	Agosto de 2016	19
	Consulado del Perú (Dallas) (@ConsuladoPeru)	Enero de 2011	546

	Perú en Miami (@PeruEnMiami)	Marzo de 2017	105
	Consulado General del Perú Nueva York (@ConPeruNY)	Agosto de 2018	122
	PeruEnNewJersey (@PeruEnNewJersey)	Julio de 2017	24
	Consulado de Perú (@PeruEnDC)	Febrero de 2015	801
Italia	Perú en Roma (@PeruEnRoma)	Febrero de 2013	792
Panamá	El Perú en Panamá (@ElPeruEnPamana)	Agosto de 2011	678
Reino Unido	Perú en Londres (@PeruEnLondres)	Noviembre de 2011	1 580
Venezuela	Peru En Puerto Ordaz (@PeruEnPtoOrdaz)	Enero de 2016	698

Bibliografía

(2017). From good diplomacy to fast diplomacy: Conducting foreign policy in the information age: An interview with Philip Seib. *Georgetown Journal of International Affairs*, 18(3), 79-82.

Adesina, O. S. (2017). Foreign policy in an era of digital diplomacy. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1-13.

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

BCW - Burson Cohn & Wolfe (2020). World Leaders on Facebook. Recuperado de <https://twiplomacy.com/blog/world-leaders-on-facebook-2020/>

Bendezú, J. (2018). *La ciudadanía en la estrategia comunicacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú* (Maestría). Academia Diplomática del Perú.

Bradshaw, S. (2015). Digital diplomacy - #notdiplomacy. *Centre of international governance innovation*. Recuperado de <https://www.cigionline.org/articles/digital-diplomacy-notdiplomacy>

Carrascal, A. (3 de abril de 2020). La diplomacia digital - Miradas al exterior, del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. [Podcast]. Spotify. https://open.spotify.com/episode/3VtBnCsw1XK0xO7EOBaEQ?si=cOpe-f_ETJOMRBG3Wo4IIQ

Cartmell, M. (3 de abril de 2008). Foreign Office goes live with £20m integrated site. *PRWeek*. Recuperado de <https://www.prweek.com/article/799593/foreign-office-goes-live-20m-integrated-site>.

Casado, A. (2017). "Diplomacia 3.0": de la comunicación digital a la diplomacia digital. Análisis N° 9. Oficina de Información Diplomática. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2017_%20ANALISIS_9.pdf

Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.

Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, M. (18 de enero, 2020). La nueva sociedad red. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/opinion/20200118/472937590818/la-nueva-sociedad-red.html>

Chhabra, R. (2020). Twitter Diplomacy: A Brief Analysis. *Observer Research Foundation-ORF, Issue Brief*, 335, 1-12.

Claver, M. (2014). Introducción. En: E. Pérez (ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*. (pp. 7-9). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Collins, S. D., DeWitt, J. R., & LeFebvre, R. K. (2019). Hashtag diplomacy: twitter as a tool for engaging in public diplomacy and promoting US foreign policy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(2), 78-96.

Cortés, A. (2016). De la estrategia de comunicación a la diplomacia digital: aquellos primeros pasos. En J. Manfredi y C. Femenía (eds.), *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 27-34). Madrid: Oficina de Información Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Cull, N. (2018a). La diplomacia pública digital de América Latina y España en contexto. En D. Aguirre, M. Erlandsen y M.A. López (Eds.), *Diplomacia pública digital: el contexto iberoamericano* (pp. 11-20). Heredia: Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Cull, N. (2018b). El largo camino hacia la diplomacia digitalizada: breve historia del uso de internet en la diplomacia pública de Estados Unidos. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 113, 15-33.

Cull, N. (2009). Diplomacia pública: consideraciones teóricas. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 85, 55-92.

Digital Diplomacy Live (2017). Digital Diplomacy Review 2017 #DDR17 Global Ranking. Recuperado de <http://digital.diplomacy.live/ddr17/>

DiploMarket - Abba Eban Institute for International Diplomacy (2020). Zoomplomacy. The new Virtual Diplomacy. Recuperado de <https://www.diplomarket.org/post/zoomplomacy-the-new-virtual-diplomacy>

Duncombe, C. (2018). Twitter and the challenges of digital diplomacy. *SAIS Review of International Affairs*, 38(2), 91-100.

Elliot, H. (30 de marzo de 2017). Digital Diplomacy: are we the champions? Recuperado de <https://blogs.fco.gov.uk/guestpost/2017/03/30/digital-diplomacy-are-we-the-champions/>

Facebook (2020). Diplomacia Digital en Facebook. Recuperado de https://scontent.flm13-1.fna.fbcdn.net/v/t39.8562-6/100442562_1510574829104322_4260772475786231808_n.pdf?_nc_cat=107&_nc_sid=ad8a9d&_nc_ohc=pOEh5sj1X64AX9jbk pL&_nc_ht=scontent.flm13-1.fna&oh=c268923410941c73d81720c63e5c72ba&oe=5F8CAF8B

Femenía, C. (2016). El modelo de diplomacia digital española. En J. Manfredi y C. Femenía (eds.), *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 19-26). Madrid: Oficina de Información Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Foreign & Commonwealth Office - FCO (2012). *The Foreign and Commonwealth Office Digital Strategy*. Crown Copyright.

Foreign & Commonwealth Office - FCO (2015). FCO Social Media Guidance. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/fco-social-media-guidance>

Foreign & Commonwealth Office - FCO (2020). *Social media use*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/organisations/foreign-commonwealth-office/about/social-media-use>

Gobierno de la República de los Estados Unidos Mexicanos (2013). Estrategia Digital Nacional. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/17083/Estrategia_Digital_Nacional.pdf

Gregory, B. (2011). American public diplomacy: Enduring characteristics, elusive transformation. *The Hague Journal of Diplomacy*, 6(3-4), 351-372.

Hanson, F. (2012). *Baked in and wired: eDiplomacy@State*. Washington, DC: The Brookings Institution.

Instituto Matías Romero (2019). *Diplomacia Pública en 280 caracteres*. (Número 03). Secretaría de Relaciones Exteriores de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/imr/es/articulos/nota-de-analisis-la-diplomacia-publica-en-280-caracteres>

Kosáková, T. (23 de enero de 2020). Managing Social for the UK Embassy: The Insider's View. *Socialbakers*. Recuperado de <https://www.socialbakers.com/blog/managing-social-for-uk-embassy-insiders-view>

Manfredi, J. (2011). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública. *Comunicación y Sociedad*, 24(2), 199-225.

Manfredi, J. (2014). Competencias para la nueva diplomacia global. En: E. Pérez (ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*. (pp. 20-29). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Manor, I., & Segev, C. (2015). America's selfie: How the US portrays itself on its social media accounts. En C. Bjola & M. Holmes (eds.), *Digital diplomacy: Theory and practice* (pp. 89-108). New York: Routledge.

Manor, I. (2018). The Digitalization of Diplomacy: Toward Clarification of a Fractured Terminology. Working Paper No 2. *Oxford Digital Diplomacy Research Group*. Recuperado de: <http://www.qeh.ox.ac.uk/sites/www.odid.ox.ac.uk/files/DigDiploROxWP2.pdf>

Manor, I. (2019). *The Digitalization of Public Diplomacy*. Oxford: Palgrave Macmillan.

Manor, I., & Crilley, R. (2019). The Mediatization of MFAS: Diplomacy in the New Media Ecology. *The Hague Journal of Diplomacy*, 1, 1-27.

Manor, I. (2020). Diplomacy in 280 Characters. *Journal of German Review on the United Nations*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/340101835_UN_Diplomacy_in_280_Characters

Manor, I., & Segev, E. (2020). Social Media Mobility: Leveraging Twitter Networks in Online Diplomacy. *Global Policy*, 11(2), 233-244.

Ministerio de Relaciones Exteriores - MRE (2014). *Manual de Redes Sociales*. Lima.

Napurí, A. (2019). *La proyección estratégica de la Imagen-País como cuestión de política exterior: Perspectivas para articular Diplomacia Pública y la Marca Perú a partir de un análisis del modelo institucional de España* (Maestría). Academia Diplomática del Perú.

Neyra, A. y Rubio, R. (2018). Cancillería peruana: de la digitalización a la modernización. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 141-161.

Noya, J. (2006). Una diplomacia pública para España. *Boletín Elcano*, (82), 1-32.

Pamment, J. (2014). Diplomacy: digital and public. En: E. Pérez (ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*. (pp. 30-43). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Pamment, J. (2016). *British Public Diplomacy and Soft Power. Diplomatic Influence and the Digital Revolution*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Paredes, A. (2018). *La diplomacia pública peruana – análisis de sus actores y propuesta de mensajes estratégicos que contribuyan a la consecución de algunos objetivos de política exterior* (Maestría). Academia Diplomática del Perú.

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM (2017a). *Plan de Comunicación Digital del Perú: Políticas, roles, procesos y estructuras organizacionales efectivas para la supervisión óptima de las redes sociales*. Lima

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM (2017b). *Hoja de Ruta Estratégica: Ministerio de Relaciones Exteriores 2017-2021*. Lima

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM (2017c). *Guía comunicacional para Redes Sociales oficiales del Gobierno del Perú*. Lima

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM (2019). *Manual de Redes Sociales del Poder Ejecutivo*. Lima: Secretaría de Comunicación Social

Ramos, A. y Espinoza, L. (2018). La diplomacia en 140 caracteres: El caso de México. En D. Aguirre, M. Erlandsen y M.A. López (Eds.). *Diplomacia pública digital: el contexto iberoamericano* (pp. 33-70). Heredia: Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Rashica, V. (2018). The Benefits and Risks of Digital Diplomacy. *SEEU Review*, 13(1), 75-89.

Romero Vara, L. (2018). Proceso de digitalización del servicio exterior de México y España: Retos y oportunidades. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 41, 163-182.

Rodríguez, A. (2015). Diplomacia digital, ¿adaptación al mundo digital o nuevo modelo de diplomacia? *Opción*, 31(2), 915-937.

Rubio, R. (2014). La diplomacia pública: nuevos actores en un escenario nuevo. En: E. Pérez (ed.), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*. (pp. 10-19). Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Escuela Diplomática de España.

Sarukhan, A. (3 de mayo de 2016). #MxGlobal: intereses y principios de política exterior. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kdrxVXGKDs8>

Seib, P. (2012). *Real-time diplomacy: Politics and power in the social media era*. New

York: Palgrave Macmillan.

Šimunjak, M., & Caliandro, A. (2019). Twiplomacy in the age of Donald Trump: Is the diplomatic code changing? *The Information Society*, 35(1), 13-25.

Shapiro D. y Rakov, D. (18 de mayo de 2020). Will Zoomplomacy Last? *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2020/05/18/will-zoomplomacy-last/>

Twitter (2020). *Cómo usar los hashtags*. Recuperado de <https://help.twitter.com/es/using-twitter/how-to-use-hashtags>

We are social & Hootsuite (2020). Digital 2020: Global digital Overview. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

Westcott, N. (2008). Digital diplomacy: The impact of the internet on international relations. *Research Report 16*. Oxford Internet Institute.