

**EXTRA “TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO”
(Coordina: José Vicente García Santamaría)**

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

JL Manfredi Sánchez, JM Herranz de la Casa, LM Calvo Rubio (2017): “Transparencia y diplomacia: nuevas demandas sociales y rutinas profesionales”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 832 a 848.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1195/45es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1195](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1195)

Transparencia y diplomacia: nuevas demandas sociales y rutinas profesionales

Transparency and Diplomacy: new social
demands and professional routines

JL Manfredi Sánchez [\[CV\]](#) [\[ID\]](#) [\[G\]](#) Profesor titular. Facultad de Periodismo.
Universidad de Castilla-La Mancha (España) - juan.manfredi@uclm.es

JM Herranz de la Casa [\[CV\]](#) [\[ID\]](#) [\[G\]](#) Profesor Contratado Doctor. Facultad de
Periodismo. Universidad de Castilla-La Mancha (España) - josemaria.herranz@uclm.es

LM Calvo Rubio [\[CV\]](#) [\[ID\]](#) [\[G\]](#) Doctorando. Facultad de Periodismo. Universidad de
Castilla-La Mancha (España) - luismauricio.calvo@alu.uclm.es

Abstracts

[ES] Introducción. Se analiza el impacto de las nuevas demandas de transparencia en la diplomacia.

Metodología. Se estudian los tres niveles de gestión de la información diplomática y cómo les afecta la demanda de transparencia ciudadana. Mediante un análisis descriptivo se evalúa el nivel de transparencia en base a los fundamentos de la Open Government Partnership (OGP), se enumeran las tensiones a las que se somete la labor diplomática y se ofrecen aportaciones prácticas de actores internacionales. **Resultados y conclusiones.** Los resultados evidencian que no puede validarse un modelo único para evaluar la transparencia en materia diplomática pues se encuentra vinculada a los valores, usos y cultura política en la que está inmerso cada actor implicado. La transparencia no es solo un paradigma legal, sino que ha de fomentarse una cultura que permita adaptar la rendición de cuentas a las particularidades de la gestión de los asuntos globales.

[EN] Introduction. The effects of transparency in diplomacy are analyzed. **Methodology.** Three levels of information management in professional diplomacy are considered, and thereafter how the demand of transparency affects its development and achievement. A descriptive analysis assesses the

level of transparency based on the Open Government Partnership (OGP) principles. The article features the tensions delivered to diplomatic activity and shows evidences of wide range of international actors. **Results and conclusions.** The results indicate no single model can be validated to assess transparency in diplomatic professional activity because it is linked to values, uses and political culture of each actor involved. Transparency is not only a legal paradigm, but a culture that allows accountability adapted to the characteristics of global affairs.

Keywords

[ES] diplomacia; transparencia; globalización; comunicación internacional; ciudadanía.

[EN] diplomacy; transparency; globalization; international communication; citizenship.

Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Diplomacia y transparencia. 3.1. Tres niveles de gestión de la información diplomática. 3.2. La creciente demanda de transparencia en materia de diplomacia. 3.3. Riesgos de la transparencia en diplomacia. 4. Resultados. 5. Referencias bibliográficas.

[EN] 1. Introduction. 2 Methodology. 3. Diplomacy and transparency. 3.1 Three levels of management of diplomatic information. 3.2 The growing demand for transparency in diplomacy. 3.3 Risk of transparency in diplomacy. 4. Results. 5. List of references.

Traducción de **Juan Luis Manfredi-Sánchez**

Introducción

Los asuntos globales están en la agenda política, mediática y ciudadana. Ha crecido el interés en la medida en que estas cuestiones tienen impacto en la política nacional: el control de fronteras y las migraciones, las importaciones y el proteccionismo, las movilizaciones sociales y la protesta, las acciones contra el cambio climático, la desigualdad, las migraciones y las aglomeraciones urbanas, las pandemias o el uso de las tecnologías digitales (US Department of State, 2015). Asimismo, nuevos actores de la sociedad internacional compiten en la arena pública por la legitimidad, la atracción y la colaboración/competencia (Mogensen, 2017). En suma, encontramos un escenario global con más actores, más intereses y más instrumentos de poder. La diplomacia en red se organiza bajo tres principios: transparencia, instantaneidad y la interacción en tiempo real (Manfredi, 2016).

En paralelo, la transparencia en los procesos de toma de decisiones, la evaluación de las políticas públicas y la gestión de la información pública se han naturalizado (Villoria, 2016). El desarrollo de los derechos de ciudadanía requiere el acceso a la información, por lo que el Estado tiene que dotar de los instrumentos que asegure tal ejercicio ciudadano. A través de organizaciones no gubernamentales (Transparencia Internacional, Access Info, Sunlight Foundation) e instituciones (Corte Interamericana de Derechos Humanos, consejos nacionales de transparencia), se ha articulado la difusión de información pública y se ha construido el derecho de ciudadanía que le acompaña (Guichot, 2014). La demanda de transparencia se ha extendido hacia organizaciones privadas en forma de rendición de cuentas, cumplimiento normativo (Gimeno, 2016), reputación (Cachinero, 2017) y responsabilidad corporativa (Den Hond, Rehbein, De Bakker y Kooijmans-Van Lankveld, 2014).

La suma de cambios estructurales anima a investigar qué impacto tiene la transparencia en la política exterior, en concreto, en la diplomacia. En este momento, se refleja como un conjunto de normas antes que como una cultura que afecta a la actividad diplomática. Se discute cómo conjugar la demanda de más transparencia y la instantaneidad informativa con los tiempos, las cesiones y la discreción que requieren una negociación multilateral. En los sistemas democráticos, este proceso aún se acelera más

porque se exige a los líderes políticos que utilicen los medios sociales para explicar los acontecimientos y no se ciñan en exclusiva a los usos parlamentarios. Esta tendencia ha acrecentado el valor la comunicación estratégica en la comunicación institucional (Canel, 2007).

Esta transformación genera tensiones dentro de los propios gobiernos y de éstos con sus aliados por cuanto cada actor considera distintos grados de información en tanto que afectan a sus intereses principales. La transparencia no es un valor absoluto, sino asimétrico, condicionado por los propios valores, usos y cultura política (Lord, 2006).

Dos ámbitos concretos afectan especialmente al diseño de la diplomacia bajo el paradigma de la transparencia. El primer nivel epistemológico se construye en la relación con los medios informativos y otros instrumentos de comunicación. Se conoce el uso de la diplomacia mediada a través del periodismo convencional, la diplomacia intermediada que fomenta acciones con terceros y la diplomacia pública que administra la influencia (Gilboa, 2001). En esta cota, el escrutinio es diario por lo que se requieren nuevos métodos y procedimientos para la comunicación estratégica. La presencia en Twitter de un primer ministro o un canciller ya no es noticia, sino su capacidad de responder a las crisis, persuadir a los periodistas o interactuar con los públicos.

El segundo nivel es la consolidación del entorno digital como ámbito específico de influencia en el que se defienden los intereses. La digitalización de la comunicación política internacional y la agregación de nuevos actores “han afectado a la agenda pública, al activismo y a la participación política en la arena internacional” (Manfredi, 2014: 343). Para Del Fresno, Daly y Segado (2016), los nuevos influyentes en medios sociales son diseminadores de información, conectores que relacionan distintos nodos de la red, o bien líderes que tienen capacidad de actuar por sí solos. Aplicado al ámbito diplomático, conviene saber si el actor internacional persigue fines de difusión y propaganda, de creación de capital relacional o bien prefiere la imposición unilateral.

En este contexto, el propósito de este artículo es la demostración de dos hipótesis:

La diplomacia se enfrenta a tres niveles de gestión de la información que no pueden asimilar los principios de transparencia con la misma naturalidad que otras áreas de la administración pública. La rendición de cuentas tiene que adaptarse a la particularidad de los asuntos globales.

La transparencia genera nuevos riesgos para la profesión diplomática. Se produce una asimetría en la conceptualización y la gestión de la información frente a nuevos actores de la sociedad internacional que utilizan la opacidad en beneficio propio.

El trabajo revisa la bibliografía reciente, explora los usos y los comportamientos de los líderes internacionales, indica las prácticas de las cancillerías, señala las tensiones del sistema y anuncia nuevos problemas de estudio. Se abren avenidas de investigación en los siguientes ámbitos: el empleo de Twitter como amplificador de la política exterior del presidente Trump, el modo de negociación de los tratados internacionales para ganar la legitimidad social (TTIP y CETA), los límites de la privacidad en redes sociales o la economía política de las alianzas contra la delincuencia digital.

m

Método

El estudio de la diplomacia ha encontrado en la comunicación política internacional un marco de interpretación de la realidad y del comportamiento de sus actores. Pero el Estado nación westfaliano no está solo en la arena internacional. La comunicación más allá de las fronteras propias vertebrada la forma, la función y la ilusión de participar de manera activa en el proceso de toma de posiciones por parte de quienes no tienen las competencias propias asignadas por el derecho internacional (Hocking,

2006). La multiplicidad de fuentes de legitimación, participación y comunicación confirman la teoría de una diplomacia red que emplea técnicas de guerrilla para colocar sus mensajes y vehicular sus preferencias (Copeland, 2009). Cualquier actor con capacidad de obrar en la esfera internacional participa de hecho dentro y fuera de los círculos convencionales de acción diplomática, política y comunicativa. Anker (2017) analiza cómo las empresas multinacionales (Pepsi, Coca Cola o Vodafone) apoyaron las revueltas de la Primavera Árabe con el ánimo de alinear sus valores corporativos con la demanda de democracia. Scherer y Palazzo (2011) califican tales actividades como las propias de quienes son agentes políticos de la globalización.

En el ámbito público, el interés por participar y ofrecer a la opinión pública la mejor visión posible de sí mismos ha llevado a la creación de oficinas con esta tarea específica (London First, 2017), comisionados (el Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España), equipos dedicados a diplomacia digital (@FranceDiplo), el desarrollo de nuevos programas de intercambio (Japan Exchange and Teaching Programme) o la promoción de la imagen país a través de grandes eventos deportivos (Jarvie, Murray y Macdonald, 2017). Cada uno diseña su estrategia de información, educación y entretenimiento que tiene como objetivo el ejercicio de la influencia sobre un público extranjero. La comunicación política internacional crea contextos y significados que sirven de fundamento al conocimiento de la causa, sea el apoyo a un tratado, la defensa de los derechos humanos, medidas para el control migratorio o la promoción de negocios internacionales (Macnamara, 2011).

En el plano de la comunicación internacional, el debate sobre el efecto CNN ha quedado atrás. La televisión y la política internacional se retroalimentan tanto en el diseño de las operaciones como en la determinación de cuáles son los asuntos críticos para la opinión pública. Por este motivo, la diplomacia en el ámbito digital está en auge. Esta conjetura encuentra acomodo en la obra de Castells (2008:13), cuando señala que “las relaciones de poder, es decir, las relaciones que constituyen los fundamentos de toda sociedad, además de los procesos que desafían las relaciones de poder institucionalizadas, se determinan y deciden cada vez más en el campo de la comunicación”.

Internet y los nuevos medios promocionan la diplomacia en tiempo real, que es una condición ajena a su conducta histórica (Seib, 2012). El tiempo real reduce la reflexión, afecta a la privacidad de las comunicaciones y transforma las competencias profesionales del diplomático. El uso intensivo de las aplicaciones propias de Internet y los nuevos medios con la finalidad de alcanzar los objetivos diplomáticos convencionales afecta a la relación con la prensa internacional, al catálogo de servicios consulares y a la gestión de la influencia.

Los nuevos medios, los dispositivos móviles y las tecnologías crean campañas más globales en términos de audiencia y más baratas en cuanto a su producción. Castelló, Etter y Årup Nielsen (2016) describen las estrategias de legitimidad empleadas por las corporaciones a través de plataformas digitales abiertas, no monopolizadas, sino dispuestas para la colaboración. No es tarea sencilla, en tanto que existe una brecha entre estos medios digitales y los convencionales, tanto en el *framing* como en la recepción de las audiencias (Qin, 2015). Si la comunicación es ahora digital, tiene sentido que se produzca la extensión natural de la diplomacia hacia la esfera digital (Manfredi, 2014).

El presente trabajo es un análisis descriptivo. El grado de transparencia de la información que se emplea para la consecución de los fines diplomáticos es el eje de nuestro estudio. Interesa conocer cómo se administra la información y se comunica con los distintos públicos. Analiza las dimensiones de la transparencia en el ejercicio de la diplomacia y cómo ésta ha transformado algunas prácticas.

No existe un corpus legal de transparencia en asuntos diplomáticos, por lo que hemos de recurrir a otros indicadores de actividad. Interesa aquí la idea de transparencia que desarrolla la Open Government Partnership (OGP) que vincula ésta con los principios de la participación, la rendición de

cuentas y la innovación tecnológica. La alianza OGP promueve planes nacionales en más de 75 países a favor de la transparencia, la participación ciudadana y la mejora de la gobernanza. Utilizaremos sus fundamentos para comprender el comportamiento de los actores y razonar el nivel de transparencia alcanzado, pues consideramos que son más adecuados para categorizar el impacto en la diplomacia en la medida en que éste depende de la cultura política nacional y la tradición antes que de la legislación comparada. Los principios conforman valores, propuestas, plataformas, no reglamentos. Aquí somos partidarios de entender la transparencia como una cultura, y no solo como un paradigma legal.

En relación con los contenidos, el texto no valora los objetivos políticos de los ejemplos mencionados, sino el impacto y el cómo se interpretan en el marco conceptual de la transparencia informativa. La cuestión está en ver si contribuyen a conseguir los objetivos de la política exterior o bien los dificulta.

La investigación se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se estudian los tres niveles de gestión de la información diplomática que se plantean en la primera hipótesis. La naturaleza secreta, reservada o pública de la información plantea escenarios de comunicación estratégica y relaciones específicas con los periodistas y las redes sociales. Se atiende a los distintos actores, su actividad y su relación con los mensajes diplomáticos. A continuación, se analiza cómo afecta la demanda de transparencia a una actividad de naturaleza compleja como es la diplomacia. Una actividad profesional que es propia de los gobernantes, nace en un marco de confidencialidad y se transparenta por las transformaciones del entorno. Cabe preguntarse cómo y cuánta transparencia puede soportar una reunión multilateral, una negociación o un acuerdo comercial.

Por último, se enumeran las tensiones propias de la profesión diplomática y la gestión de la transparencia. Se completa el texto con la muestra de las principales aportaciones prácticas diplomáticas diseñadas y ejecutadas por los actores internacionales. Se cierra el artículo con las principales conclusiones y con una serie de retos futuros de investigación.

3. Diplomacia y transparencia

La diplomacia consiste en la dirección y la ejecución de las relaciones internacionales por parte de Estados reconocidos y, en un sentido más amplio, de actores con capacidad de obrar en la esfera internacional. Esta labor se basa en una serie de normas, reglamentos, costumbres y usos que han moldeado las relaciones internacionales (Berridge, 2015). En perspectiva histórica, la diplomacia fue una actividad reservada a los dirigentes y las elites políticas, pues la opinión pública no mostraba excesivo interés en la gestión de las cuestiones internacionales. Es conocida la cita de Harold Nicolson (1939): “En la edad de la vieja Diplomacia se habría observado como un acto de vulgaridad apelar a la ciudadanía para tratar los asuntos de política internacional” [*In the days of the old diplomacy it would have been regarded as an act of unthinkable vulgarity to appeal to the common people upon any issue of international policy*]. Pero esta separación entre la política internacional y actividad local ha cambiado.

La diplomacia es una actividad que emplea la comunicación estratégica en el proceso de construcción de la realidad internacional. Se ha conformado un caudal de información y conocimiento que integran el acervo diplomático en esta materia (Kurbalija, 1999). Corneliu Bjola (2015) entiende la diplomacia como una forma de conocimiento, de revelación de los acontecimientos internacionales a través de hechos que suceden de forma no continuada o no lineal, que no son previsibles. Las reacciones se aprenden y se imitan. Los medios de comunicación, sobre todo la televisión global, ha acelerado el proceso de mimesis a escala macro. En la ciudadanía, el uso intensivo de dispositivos tecnológicos repite el efecto a escala micro.

El nuevo conocimiento adquirido crea condiciones epistémicas para la comunidad internacional que aprende -y desaprende- a crear nuevos mapas cognitivos. La diplomacia cultural fue la primera

actividad convenida para el intercambio amistoso de información, costumbres y bienes y servicios culturales. Las actividades educativas e intelectuales conectan sociedades, no gobiernos, de modo que crean la confianza internacional previa que se necesita antes de las relaciones gubernamentales (Rivera, 2015). Ahora bien, la perversión del uso cultural e informativo es la extensión de la propaganda, cuya finalidad es influir en la opinión pública extranjera sin reconocimiento expreso del gobierno. El crecimiento de la transparencia no ha disminuido el efecto de la propaganda en sociedades con menores índices de confianza social. El diseño de una comunicación internacional articulada a través de una canal de televisión internacional, campañas de redes sociales, contenidos específicos para Youtube y el despliegue de nuevos formatos audiovisuales ha convertido a la propaganda rusa en el motor de esta actividad (Estrella, 2016).

La comunicación política internacional es, pues, una de las cuestiones fundamentales para el estudio de la diplomacia contemporánea. De acuerdo con la *Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas* (1961), la recogida de información sobre los acontecimientos locales por medios lícitos y su transmisión, y el fomento de las relaciones amistosas son dos de las funciones básicas de la actividad diplomática, junto con la representación del Estado, la protección de los intereses y la negociación ante los gobiernos. Conviene estudiar qué efectos tiene la transparencia en el ejercicio de estas funciones.

3.1. Tres niveles de gestión de la información diplomática

La comunicación estratégica se compone del manejo de la información y la gestión del conocimiento mediante instrumentos que moldean la realidad y que dan formato a las prácticas y los usos internacionales. Se ordena en tres niveles, en función del rol del emisor en su relación con los públicos extranjeros y la audiencia a la que se dirige el mensaje.

Los asuntos de seguridad y la inteligencia componen información confidencial. No se comparte porque conforma la capacidad de obrar en el exterior, explica las capacidades militares, genera ventajas competitivas significativas y asegura la fiabilidad de las fuentes. En este punto, apenas ha habido cesión voluntaria de información. Este primer nivel encaja en la tradición diplomática moderna, vinculada a la creación del Estado y protectora de los grandes intereses. Colson (2008) considera que el paradigma de la negociación es el secreto, la única vía para proteger los intereses propios. Al mismo tiempo, la negociación es exitosa cuando averigua los secretos de terceras partes. Se plantea como un juego de suma cero.

A menudo, se cita en la construcción europea la necesidad de compartir información relativa a la seguridad y la defensa. No han tenido éxito las iniciativas impulsadas con este fin entre los servicios secretos. La tecnología, en cambio, ha permitido el incremento de las filtraciones masivas, bien sea a través de Wikileaks o bien mediante los documentos de la National Security Agency (NSA) revelados por Edward Snowden. En esta categoría sorprende el exceso de sinceridad del presidente Donald Trump cuando utiliza su canal de Twitter para compartir información confidencial de sus reuniones. Es un uso anómalo porque desorienta a sus propios equipos de trabajo. El contenido de la reunión entre Donald Trump y Sergei Lavrov, el Ministro de Asuntos Exteriores de Rusia, fue desmentido en sala de prensa, confirmado por los interesados y tuiteada por el propio Trump en solo unas horas (*Trump 'shared classified information with Russia'*, 2007).

En la actualidad, la inteligencia ha volcado sus esfuerzos en el área económica como el método para la captación y el análisis de la información relacionada con la internacionalización de la economía y la empresa. Tiene un doble uso en tanto que promueve la competitividad como la gestación de alianzas para conseguir contratos, licitaciones, clientes. Okano-Heijmans (2011) ha enumerado los aspectos económicos de la política exterior, sobre todo, de los países occidentales. Éstos han comprendido el peso de la actividad económica y comercial ante la actual crisis fiscal, el aumento de la competencia,

la emergencia del capitalismo de Estado, la demanda de transparencia en las organizaciones multilaterales o la revisión de las políticas orientadas a resultados concretos.

Siguiendo los principios de Open Government Partnership, la función inteligencia no puede regirse con los criterios de transparencia de la administración. En cambio, sí es factible elaborar una regulación que facilite la rendición pública de cuentas y mecanismos que actúen de contrapeso. La evaluación *ex post* y la justificación de las acciones traen consigo riesgos de arbitrariedad, salvo que se articulen las faltas contra el cumplimiento efectivo de las leyes o los compromisos adquiridos.

La información elaborada por los profesionales diplomáticos suele ser de naturaleza reservada. Las rutinas de trabajo incluyen las notas verbales o los informes que envían las misiones en el exterior a la sede central del Ministerio. Leídos numerosos cables diplomáticos difundidos por Wikileaks, éstos se revelan como instrumentos para comprender la realidad de un país, el estado de la economía local, la capacidad de obrar de un gobierno o la emergencia de nuevos líderes políticos a los que conviene tener en cuenta (Bergareche, 2012).

Marcus Holmes (2015: 24) señala las relaciones personales, la vía burocrática, el contacto individual, la capacidad cognitiva o la comunicación intercultural como parte de las rutinas. En estos casos, el compendio de conocimiento creado por el diplomático sobre el terreno es de naturaleza reservada. Escobar (2016: 46) cree que “en el ámbito político, y en ciertas cuestiones, siempre será necesaria la confidencialidad para garantizar la propia capacidad de interlocución y de acción del diplomático”. La reserva es cada vez más compleja porque la diplomacia en red requiere el contacto con profesionales digitales, áreas de trabajo con intereses contrapuestos, tecnologías abiertas y otras dinámicas de trabajo.

Richard Haass (2010), presidente del Council on Foreign Relations, considera que la confianza no se sustenta sólo sobre la transparencia de las conversaciones privadas: “el secreto concede el contexto para la inocencia. La gente puede participar y compartir sus impresiones con honestidad, pueden elevar recomendaciones incluso si éstas resultan controvertidas, solo si alguna vez fuera reveladas” [*Secrecy provides a context for candor. It means that people can share their honest impressions, they can make recommendations even if the recommendations might be controversial if they ever saw the light of day*]. Para Camilleri (2011), la reserva construye la confianza entre las partes, ya que de otro modo se reduciría la sinceridad, el alcance de los comentarios, la calidad de la información recogida por los diplomáticos directamente de las fuentes y enviada al propio ministerio.

El impacto de las tecnologías, por su inmediatez y visibilidad, ha transformado la actividad profesional del diplomático. No se elabora el mismo producto informativo de estado de la situación cuando la televisión global ofrece emisiones en tiempo real sobre las manifestaciones en la Plaza Tahir de El Cairo, en el Maidan ucraniano o las calles de Hong Kong. El informe que elabora el diplomático es distinto: apenas informa de novedades, sino que interpreta, ofrece una visión a largo plazo, vincula los acontecimientos al propósito de la misión en el exterior. Tom Fletcher (2016), antiguo Embajador del Reino Unido en Líbano, habla de “diplomacia desnuda” porque ha transparentado los objetivos, los medios y los instrumentos. La desnudez afecta tanto a la vida profesional como a la pública. Los diplomáticos no pueden construir su actividad digital sobre la idea de “es una opinión personal”. López (2015) explica el caso del diplomático español Juan Carlos Gafo (@jcgafo), quien dimitió de su cargo por publicar un comentario de actualidad política. Gafo pidió disculpas, pero no ha vuelto a las redes sociales con perfil público.

En este nuevo escenario, destaca el apoyo en las herramientas digitales (blog y Twitter) como vehículos preferentes de comunicación. Esto requiere al diplomático la adquisición de nuevas competencias adaptadas al entorno digital y con una fuerte actividad comunicativa con el objeto de

conjugar la demanda de información transparente en tiempo real con la negociación diplomática. Para Adler-Nissen (2016):

La personalización y la popularización de la diplomacia vinculada con la emergencia de las nuevas tecnologías de la información y la reclamación de más transparencia en la política mundial ha provocado que la agenda diplomática sea más visible; así se requieren habilidades adicionales y creativas en tanto que los diplomáticos interactúan de modo más proactivo e informal con un mayor rango de públicos transnacionales. (p. 101)

Entre los diplomáticos, destacan Carl Bildt en su etapa como Ministro de Asuntos Exteriores de Suecia (2006-2014), cuyo blog está activo desde 2005; Alexander Stubb, que mantuvo la cuenta de Twitter bajo gestión personal y un programa en podcast durante su etapa como primer ministro de Finlandia (2014-2015); el presidente de la República de Irán Hassan Rouhani (2013-), que empleó las redes sociales para comentar las negociaciones de Ginebra, o la diplomacia vaticana bajo el Papado de Francisco (2013-), que lidera el número de seguidores en la red social Twitter. El liderazgo digital genera un efecto paraguas: cuando el dirigente participa, el resto de actores de primer nivel sigue la estela. La participación real es más efectiva que el mensaje mismo. Un post del blog de Bildt o un tuit de Francisco llega más lejos y a un público más diverso que el uso de los canales convencionales de comunicación internacional.

Tabla 1. Cuenta personal de líderes globales con más seguidores (2016)

Cuenta	País	Seguidores
@barackobama	Estados Unidos	78 millones
@pontifex	Vaticano	31 millones
@narendramodi	India	24 millones
@realdonaldtrump	Estados Unidos	13 millones
@rt_erdogan	Turquía	9 millones

Fuente: Twiplomacy (2016)

En el ámbito de los ministerios, la presencia en redes sociales se ha disparado. Desde 2015, hay registro de más de 4.000 perfiles en redes sociales vinculados a embajadas, ministerios de Exteriores y otras instituciones de naturaleza similar (*Twiplomacy Study*, 2015)

El enfoque de la actividad digital responde al principio de Tecnología e Innovación de Open Government Partnerships. Transparenta la actividad diplomática y provee de información actualizada en formatos abiertos basados en tecnologías de uso común. Por su carácter instrumental, orienta la transparencia y la rendición de cuentas. En las redes sociales, el diplomático tiene la oportunidad de explicar los objetivos de su trabajo, reconocer los errores o establecer alianzas (Archetti, 2012). Esta idea de reconocimiento del trabajo asignado es consistente con la experiencia española. La digitalización de los procesos y las operaciones en las embajadas y consulados se ha dirigido hacia la mejora de la prestación de asistencia a los ciudadanos en el exterior, la reducción de los costes, la renovación de los servicios consulares y la relación con la administración. La embajadora Consuelo Femenía (2016) explica la dimensión del cambio desde su experiencia en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación del Gobierno de España:

Quien no explica la naturaleza de su actividad puede perder su legitimidad social. El diplomático se encuentra en posición idónea para volcar su comunicación, no sólo hacia dentro de su sistema como hasta ahora -esto es, hacia su central- sino hacia fuera, hacia los públicos potencialmente interesados, haciendo el embajador (representante con capacidad de negociar y vincular a su Estado) de “embajador” (representante con capacidad de explicar, persuadir y atraer en un contexto más abierto). (p. 21)

Esta innovación representa un cambio en la forma de ordenar las relaciones con el administrado.

Los instrumentos compartidos con otros actores legítimos crean los tratados y acuerdos internacionales que sí son de naturaleza pública (Cornago, 2013). Es recurrente los 14 puntos de Wilson como antecedente de la diplomacia abierta y la publicidad de los acuerdos. Son instrumentos de comunicación diplomática que nacen como documentos públicos con el ánimo de ser difundidos.

De naturaleza pública son las declaraciones, las cumbres, las conferencias, las multilaterales, los instrumentos no normativos y la promoción de la marca país o marca territorio. Impactan en la opinión pública y contribuyen a la discusión de los asuntos internacionales en clave doméstica. Señala Meerts (2015) que en este punto tienen especial relevancia los actores no estatales, como individuos, organizaciones no gubernamentales o gobiernos regionales. Su actividad en las conferencias comprende unas negociaciones más transparentes y, quizás, menos autonomía en el transcurso de las mismas.

Esta capacidad de impactar en los públicos, sin mediar los gobiernos o los medios de comunicación, explica el auge de la estrategia de comunicación internacional de los actores no estatales, que han multiplicado las posibilidades de la diplomacia pública (Manfredi-Sánchez, Herranz de la Casa y Seoane Pérez, 2016), y de la diplomacia corporativa, que aprende los usos diplomáticos para la defensa de sus intereses. En este campo, las compañías multinacionales, las ciudades, las naciones sin estado, las organizaciones sociales, los movimientos sociales, los individuos o las empresas de tecnología actúan e influyen en la construcción internacional sin cumplir los prerequisites establecidos por la costumbre diplomática.

Su participación en los procesos diplomáticos (control de fronteras, establecimiento de estándares digitales, comercio exterior, el cumplimiento normativo internacional, protección de la cadena de suministros) es un hecho recurrente (Manheim, 1994; Gonesh y Melissen, 2005). El poder se dispersa en distintos niveles de acción y comunicación, que se estructuran en torno a la creación de marcos conceptuales que defienden un posicionamiento ideológico y un argumentario concreto. Mención especial merece la difusión de ideas elaboradas por los *think tanks*, cuyo grado de transparencia está en el debate público. Los *think tanks* son instituciones que generan conocimiento mediante la investigación aplicada, a mitad de camino entre la academia y la arena política. Son el desarrollo instrumental de partidos políticos, ideologías, grupos de interés o de poder, que financian este tipo de comunidades de conocimiento para la producción de documentos de investigación y el desarrollo de estudios. La finalidad es la divulgación de conocimiento accesible al legislador y a la opinión pública, a través del periodismo especializado o la difusión masiva mediante soluciones digitales. En la práctica, son espacios de mediación para las elites de la academia, la política, el negocio, el periodismo y el mundo diplomático (Medvetz, 2012) Los trabajos, las reuniones, las publicaciones, las conferencias y otros instrumentos de naturaleza discreta influyen en el modo en que se diseñan las políticas públicas, se toman decisiones y interpretan las actuaciones políticas. La oferta de conocimiento experto seduce a los tomadores de decisiones (Rich, 2004).

La seguridad y la defensa ha capturado el desarrollo instrumental de la naturaleza pública de los acuerdos. La transparencia ha conducido a cierto grado de colaboración con el ánimo de reducir las

diferencias, incrementar la confianza social y entre las instituciones, así como a la construcción de proyectos conjuntos de interés (Cottey y Forster, 2004).

Siguiendo a Nye (2003), los actores no estatales de naturaleza pública y privada emplean sus capacidades para organizar la agenda de acuerdo con los valores mediante instrumentos como la diplomacia corporativa, la responsabilidad social o la influencia en el debate. Por este motivo, su estrategia encaja con el principio de participación de la Open Government Partnership. Éste consiste en la movilización de los ciudadanos a través de sí mismos o de los canales que consideren para la mejora del debate público, el avance de la gobernanza y la integración de la rendición de cuentas en la misión de las organizaciones.

En el fondo, los autores beben de la obra de Karl Deutsch. La incertidumbre, la tensión o el miedo condicionan la percepción de la realidad, empobrece la capacidad de juicio de los individuos y favorece la manipulación (Deutsch, 1978). La acertada metáfora de los nervios (Deutsch, 1963) que conecta política, sociedad y gobierno es hoy el último refinamiento de la diplomacia, que ha integrado la comunicación política internacional, la diplomacia pública y la digital en la gestión diaria.

3.2. La creciente demanda de transparencia en materia de diplomacia

La transparencia es el fundamento de la renovación de los sistemas políticos en las democracias contemporáneas. Se ha convertido en un mandato por parte de instituciones internacionales porque la transparencia apalanca la neutralidad de la administración, promueve sistemas de control y crea barreras a la corrupción (Villoria, 2000). En este sentido, ha crecido el número de leyes de transparencia, acceso a la información, gobernanza de la administración pública, gestión de los datos, evaluación de las políticas públicas, publicación de datos en formato abierto y otras medidas de innovación están en la agenda de reforma y transformación de la gestión pública del siglo XXI. La transparencia y la rendición de cuentas plantean nuevos horizontes en la gestión de la información de naturaleza pública (Manfredi, 2017).

La transparencia articula la idea de democracia, eficacia y marco institucional (Longo, 2010). Los poderes públicos responden ante los ciudadanos, quienes informados, toman las decisiones oportunas. Los directivos rinden cuentas de su gestión y sus capacidades, de acuerdo con el mandato que hayan recibido. La institucionalización se refiere a la igualdad de oportunidades, la creación de confianza y capital social, así como a la reducción de la arbitrariedad.

La transparencia tiene efectos en tres niveles de actuación (Diamond y Morlino, 2004). El primero es procedimental, resultado del agregado de normas y reglamentos que explican el funcionamiento de las instituciones. El segundo consiste en el contenido, esto es, la información real, sólida y consistente que se difunde. Se mide aquí el uso de servicios informativos que pasen de la abstracción a productos informativos inteligibles para el ciudadano medio. Los resultados representan el tercer paso: la transparencia favorece la trazabilidad de las decisiones y a asignar responsabilidades propias y ajenas.

Confluyen dos factores en materia de diplomacia que explican los efectos de la transparencia en los tres niveles señalados.

Por un lado, las políticas nacionales se han globalizado y los gobiernos se ven obligados a explicar qué tipo de decisiones se toman en las instituciones internacionales y cómo afectan a la vida cotidiana de los ciudadanos. La diplomacia ha entrado en una fase de escrutinio permanente que se vincula con el nivel procedimental. En la práctica, la revelación del estado de las negociaciones o de los puntos de partida no implica un mayor grado de transparencia en tanto que la negociación es un proceso abierto. Aquí, la confusión entre transparencia y negociación ha fomentado la demagogia y ha perjudicado a la creación de confianza entre las partes.

El planteamiento del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos muestra las dificultades de un estilo de negociación basado en el intercambio de documentos entre las partes, pero no accesibles cada uno de éstos a la opinión pública. La Comisión Europea explica que su obligación es informar a los gobiernos de los Estados Miembros y al Parlamento Europeo, cuyos eurodiputados tienen acceso a la documentación. Asimismo, se ha hecho público el mandato de negociación, esto es, las instrucciones dadas a la Comisión por parte del Consejo. En cambio, numerosos grupos de presión, eurodiputados y representantes nacionales contrarios al Tratado, así como periodistas y académicos califican el mismo de oscuro y falta de legitimidad (Llaudes, 2016). Esta tensión no tiene fácil solución cuando, además, Estados Unidos tiene su propia legitimidad e interés en las negociaciones.

En el plano institucional, los procesos de creación de las políticas públicas en materia de política exterior han facilitado el acceso de nuevos actores de modo que se amplía la gama de contenidos y se transforma la gestión de resultados. La campaña internacional para la prohibición de las minas antipersonales, las corporaciones multinacionales, las organizaciones no gubernamentales, los *lobbies* o las televisiones internacionales son ejemplos recurrentes. El uso de medios y redes sociales ha afectado la forma de organización, los instrumentos de comunicación y participación, la capacidad de impacto en grandes audiencias y la validación de las demandas. La Cumbre Global contra la Violencia Sexual celebrada en Londres en 2014 es un ejemplo de esta nueva aproximación a las negociaciones multilaterales sobre asuntos transnacionales. No se persigue una transparencia procedimental, sino otra orientada hacia resultados. La cumbre, amadrinada por la actriz Angelina Jolie, reunió a 125 países, organizaciones no gubernamentales, activistas, víctimas de esta violencia, periodistas y académicos.

Por otro, ha crecido la demanda de transparencia y rendición de cuentas de la gestión y las políticas públicas. Se ha apuntalado la demanda ciudadana de información objetiva y de acceso a la documentación para su escrutinio. Como resultado, se accede a la publicación de las cifras presupuestarias desagregadas, la definición de los procesos de elección y renovación de cargos y mandatos (méritos, estabilidad política, responsabilidad, memorias de trabajo, rendición de cuentas), la capacidad de formular e implementar la política exterior (efectividad del mandato, enunciación y cumplimiento de un propósito, comunicación), así como el establecimiento de relaciones con la sociedad (interacción con los ciudadanos en la diplomacia en red), entre otras funciones y atribuciones.

En el ámbito diplomático, el debate es rico (Cornago, 2013). Algunos autores consideran que la diplomacia no puede mantenerse al margen de las demandas de transparencia que atraviesan la sociedad abierta. Sería el final de la diplomacia secreta (Colson, 2009), pero no de las negociaciones. El caso de Irán con el grupo de Ginebra demuestra que la discreción en materia de seguridad, defensa y relaciones económicas genera confianza entre las partes.

El uso de las tecnologías para prevención de conflictos, la mejora de la inteligencia y la detección temprana de crisis contribuye a la construcción de dicho escenario (Kalev Leetaru, 2017). En cambio, otros autores son más escépticos. La transparencia en diplomacia, como consecuencia de las filtraciones, ha perdido interés. WikiLeaks y otros acontecimientos parecidos no afectan al desarrollo de aquellas negociaciones políticas que no quedan registradas (Roberts, 2011). Así, el diario *The New York Times* (*What Happened to Transparency?*, 2014) denunciaba que WikiLeaks había provocado una consecuencia no deseada: se han endurecido los procedimientos para la difusión de documentos públicos. En el mismo sentido, se pronunció el Committe to Protect Journalists (Downie y Rafsky, 2013), al indicar que la reglamentación de la transparencia iba contra el fomento de una cultura de transparencia, más completa y adecuada para el ejercicio del periodismo.

En cuanto al periodismo, la transparencia en asuntos internacionales ha afectado a las relaciones entre periodistas y diplomáticos, militares y agentes de inteligencia. El tratamiento de la información tiene objetivos diferentes para cada uno de estos grupos. Éstos trabajan con los secretos. El silencio y la

discreción son virtudes. En cambio, los periodistas tienen que producir informaciones veraces y objetivas. Los periodistas tienen que demostrar a cada momento la calidad de las fuentes informativas, la vigencia de los hallazgos y la solvencia de las historias. La verificación de las historias se ha convertido en un mandato expreso para la recuperación de la credibilidad del periodismo. El escrutinio público sobre la profesión diplomática se extiende también hacia el periodismo internacional. Esto significa dar espacio a todos los interesados, lo que puede incluir entrevistar a “los enemigos” y a “los otros”. Asimismo, la calidad periodística se mide por la credibilidad de las fuentes y la precisión del trabajo.

3.3. Riesgos de la transparencia en diplomacia

La transparencia no es un valor absoluto, sino un conjunto de herramientas que favorecen el buen gobierno de los asuntos públicos. Por este motivo, se identifican tres riesgos que emanan de la mala gestión de la información, el exceso de transparencia o la falta de protección de datos relevantes.

El primer riesgo consiste en la ausencia de estándares para los actores de la sociedad internacional. Gobiernos democráticos y autoritarios, grupos insurgentes y terroristas, activistas por los derechos humanos, instituciones europeas, mafias organizadas, contrabandistas de ilícitos o bancos centrales manejan distintos grados de revelación de información o control parlamentario. En el juego de la transparencia, las democracias ofrecen más elementos de control y equilibrio que sus competidores. Se puede criticar el estado del acuerdo de libre comercio porque se accede a la parte europea de la información. En cambio, se desconocen las fuentes de financiación del terrorismo internacionales, las rutas de la trata de blancas, los pagos interesados a un grupo de presión para que mueva una idea en redes sociales o el número real de los movimientos migratorios. En el ámbito de la seguridad, hay que considerar cuánta información se comparte con los aliados o cómo se crean partenariados público-privado para la gestión de la seguridad en la línea de lo sugerido por James Stavridis (citado por Lillie, 2012).

El riesgo se enuncia así: el funcionamiento de los sistemas democráticos y sociedades abiertas requiere un grado de transparencia en la gestión de la información internacional que no compete a otros actores. Esta asimetría da ventaja a quienes están dispuestos a no cumplir las normas internacionales. La construcción de la confianza entre las partes no es sencilla. Arriba se mencionan las negociaciones entre Europa y Estados Unidos y la propia del grupo de Ginebra con Irán. No todas las partes están dispuestas a facilitar el mismo grado de información, permitir la entrada de observadores, dar acceso a grupos de interés o permitir que los periodistas hagan su trabajo. Ésta es la asimetría.

El segundo riesgo es la gestión de la confianza. En el ámbito interno, la confianza consiste en la colaboración entre las partes del sistema internacional. A saber, la inteligencia y el espionaje, la información comercial, la seguridad y la defensa y otros activos. En el plano externo, las instituciones y los sistemas de representación presentan bajos índices de confianza social. Se tolera cierto grado de autoritarismo en nombre de la estabilidad (Foa y Mounk, 2016). La elección de socios y aliados influye en la ejecución de los proyectos diplomáticos, así como en la legitimidad de las decisiones que se toman. Cuando crece la desconfianza, disminuye la capacidad de influencia y defensa de los valores democráticos.

El riesgo es el siguiente: la pérdida de confianza social conduce a la elección de aliados que no comparten una visión de las relaciones internacionales. Disminuye la capacidad de liderazgo público ante los desafíos de la gobernanza global (cambio climático, protección de derechos digitales o gestión de la salud pública global). Asimismo, la baja confianza interna perjudica la comunicación entre instituciones de la democracia.

El tercer riesgo gira en torno al control efectivo de las comunicaciones. Interesa aquí el impacto de las filtraciones. Las difundidas por WikiLeaks dañaron antes a los informantes y a los colaboradores de la inteligencia estadounidense que a los propios intereses de Estados Unidos en el exterior. Mediante la publicación del detalle de reuniones o encuentros, se han identificado activistas. En países no democráticos, esa denuncia es muy peligrosa. El sistema de escuchas expuesto por Edward Snowden crea un estado genera de desconfianza entre aliados y mina el diálogo sincero.

4. Resultados

El trabajo de investigación plantea dos hipótesis sobre el impacto de la transparencia en el ejercicio de la diplomacia.

Se confirma la hipótesis 1. El uso de los principios de Open Government Partnership contribuye a entender que la transparencia en diplomacia se mide no solo por la publicación y la difusión de las notas elaboradas por los profesionales diplomáticos, sino también por el grado de participación y apertura social, el uso de innovaciones tecnológicas y la rendición de cuentas. Las cumbres y los encuentros multilaterales, así como el uso de las redes sociales incrementa la trazabilidad de la información diplomática y no se centra, únicamente, en la difusión de documentos que podrían ser confidenciales o que podrían perjudicar a la seguridad de las fuentes. El equilibrio entre los niveles de información se consigue con una transparencia procedimental, de contenidos y de resultados, según el tipo de política internacional o la demanda ciudadana.

La hipótesis 2 se evidencia. La diversidad de actores que operan en la arena internacional provoca la ausencia de estándares. El riesgo de asimetría afecta a la comunicación pública, bien sea por la falta de confianza, el uso malintencionado de la información de naturaleza pública o bien porque se niega la rendición de cuentas. La comunidad epistémica es global, pero con acceso desigual a las fuentes y los recursos. Por este motivo, la diplomacia transparente no es la única herramienta de la comunicación estratégica. Tanto la diplomacia cultural como la propaganda forman parte del puzzle.

En suma, el artículo confirma que la transparencia en materia diplomática requiere un análisis desde distintos puntos de vista. No puede validarse un modelo único de evaluación de las políticas públicas, sino que es preciso compendiar nuevos indicadores, promover buenas prácticas e instrumentos para la integridad y la trazabilidad de la información, aminorar los riesgos e institucionalizar el aprendizaje de la transparencia.

fi

*Investigación financiada. Esta investigación se enmarca en el proyecto "Comunicación pública: poder, derecho y mensaje", referencia ComPublic, grupo de investigación de la Universidad de Castilla-La Mancha en su convocatoria 2017.

Inicio de la investigación: octubre de 2016.

Conclusión de la investigación: mayo de 2017.

r

5. Referencias

Adler-Nissen, R. (2016): "Diplomatic Agency", en C.M. Constantinou, P. Kerr, y P. Sharp (eds.), *The SAGE Handbook of Diplomacy*. SAGE

Anker, T.B. (2017): "Corporate democratic nation-building: Reflections on the constructive role of business in fostering global democracy". *European Management Journal*, 35(1), pp. 1-7.

- Archetti, C. (2012): “The Impact of New Media on Diplomatic Practice: An Evolutionary Model of Change”. *The Hague Journal of Diplomacy*, 7(2), pp. 181-206.
- Bergareche, B. (2012): *Wikileaks confidencial*. Madrid: Anaya.
- Berridge, G.R. (2015): *Diplomacy. Theory and Practice*. London: Palgrave MacMillan
- Bjola, C. (2015): “Diplomatic leadership in times of international crisis: The maverick, the congregator and the pragmatist”. *Hague Journal of Diplomacy*, 10(1), pp. 4-9.
- Cachinero, J. (2017): *Reputación y generación de valor en el siglo XXI*. Editorial Libros.com
- Camilleri, V. (2011): “Diplomatic reporting in the Internet era”. Comunicación presentada en la Conference on Diplomatic Reporting in the Internet Era, 9 de febrero de 2011. Ginebra, DiploFoundation eDiplomacy Papers.
- Canel, J. M. (2007): *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos España.
- Castelló, I., Etter, M. y Årup Nielsen, F. (2016): “Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy”. *Journal of Management Studies*, 53(3), pp. 402-432.
- Castells, M. (2008): “Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política”. *TELOS: Cuadernos de comunicación e innovación*, 74, pp.13-24
- Colson, A. (2008): “The ambassador between light and shade: the emergence of secrecy as the norm for international negotiation”. *International Negotiation*, 13(2), pp. 179–95.
- Colson, A. (2009): “La négociation diplomatique au risque de la transparence: rôles et figures du secret envers des tiers”. *Négociations*, 1, pp. 31-41.
- Convención de Viena sobre las Relaciones Diplomáticas* (1961). Recuperado el 25 de abril de 2017 de <https://www.oas.org/legal/spanish/documentos/convencionviena.htm>
- Copelan, D. (2009): *Guerrilla diplomacy: rethinking international relations*. Boulder: Lynne Rienner Publishers
- Cornago, N. (2013): *Plural Diplomacies: Normative Predicaments and Functional Imperatives*. Amsterdam: Martinus Nijhoff Publishers.
- Cottey, A. y Forster, A. (2004): *Reshaping Defence Diplomacy: New Roles for Military Cooperation and Assistance*. Londres: Oxford University Press
- Del Fresno, M., Daly, A. J., y Segado, S. (2016): “Identifying the new Influences in the Internet Era: Social Media and Social Network Analysis”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 153, pp. 23-42.
- Den Hond, F., Rehbein, K.A., De Bakker, F.G.A. y Kooijmans-van Lankveld, H. (2014): “Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA)”. *Journal of Management Studies*, 51,5: 791-813. doi: [10.1111/joms.12063](https://doi.org/10.1111/joms.12063)
- Deutsch, K. (1963): *The nerves of government*. Nueva York: The Free Press.
- Deutsch, K. (1978): *The Analysis of International Relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Diamond, L.J. y Morlino, L. (2004): “An overview”. *Journal of democracy*, 15(4), pp. 20-31.

- Downie, L. y Rafsky, S. (2013): *The Obama Administration and the Press. Leak investigations and surveillance in post-9/11 America*. Committee to Protect Journalists. Recuperado el 22 de abril de 2017 de <https://cpj.org/reports/2013/10/obama-and-the-press-us-leaks-surveillance-post-911.php>
- Escobar, J.J. (2016): “Diplomacia digital, diplomacia política”, en J.L. Manfredi y C. Femenía (eds), *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 43-51). Madrid: Secretaria General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Estrella, R. (2016): “La diplomacia digital de las organizaciones multilaterales: Rusia y la guerra fría en internet”, en J.L. Manfredi y C. Femenía (eds), *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 89-99). Madrid: Secretaria General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Femenía, C. (2016): “El modelo de diplomacia digital en España”, en J.L. Manfredi y C. Femenía (eds), *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 19-16). Madrid: Secretaria General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Fletcher, T. (2016): *Naked Diplomacy: Power and Statecraft in the Digital Age*. HarperCollins UK.
- Foa, R.S. y Mounk, Y. (2016): “The democratic disconnect”. *Journal of Democracy*, 27(3), pp. 5-17.
- Gilboa, E. (2001): “Diplomacy in the Media Age: Three Models of Uses and Effects”, *Diplomacy and Statecraft*, 2001, 12(2), pp. 1-28.
- Gimeno Beviá, J. (2016): *Compliance y proceso penal. El proceso penal de las personas jurídicas. Adaptada a las reformas del CP y LECrim de 2015, circular FGE 1/2016 y jurisprudencia del TS*. Madrid: Thompson Reuters Civitas.
- Gonesh, A. y Melissen, J. (2005): *Public Diplomacy: Improving Practice*. The Hague: Clingendael Diplomacy.
- Guichot, E. (2014): *Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*. Madrid: Tecnos.
- Haass, R. (2010, 1 de diciembre): [Podcast de audio]. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.wnyc.org/story/102715-could-we-be-entering-age-transparent-diplomacy/>
- Hocking, B. (2006): “Multistakeholder Diplomacy: Forms, Functions, and Frustrations”, en J. Kurbalija y V. Katrandjiev (eds.), *Multistakeholder Diplomacy: Challenges and Opportunities* (pp. 13-29). Malta y Ginebra: DiploFoundation.
- Holmes, M. (2015): “Digital Diplomacy and International Change Management”, en C. Bjola y M. Holmes (eds.), *Digital Diplomacy: Theory and Practice*. Routledge
- Jarvie, G., Murray, S., y Macdonald, S. (2017): “Promoting Scotland, Diplomacy and Influence through Sport”. *Scottish Affairs*, 26(1), pp. 1-22. doi: [10.3366/scot.2017.0161](https://doi.org/10.3366/scot.2017.0161)
- Kalev Leetaru. (2017). Recuperado el 30 de abril de 2017 de <http://kalevleetaru.com/>
- Kurbalija, J. (1999): “Diplomatic in the Age of Information Technology”. En J. Melissen (ed.), *Innovation in Diplomatic Practice* (pp. 171-191). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lillie, B. (2012, 26 de junio): “Open-source security: James Stavridis at TedGlobal 2012”. Recuperado el 30 de abril de 2017 de <http://blog.ted.com/open-source-security-james-stavridis-at-tedglobal-2012/>

- Llaudes, S. (2016, 21 de junio): “Transparencia y control democrático del TTIP”. Recuperado el 3 de mayo de 2017 de <http://agendapublica.elperiodico.com/transparencia-y-control-democratico-del-ttip/>
- London First. (2017). Recuperado el 30 de abril de 2017 de <http://londonfirst.co.uk>
- Longo, F. (2010): “Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, febrero, pp. 73.102.
- Lord, K. (2006): *The Perils and Promise of Global Transparency. Why the information revolution may not lead to security, democracy, or peace*. Albany: SUNY University Press.
- López García, G. (2015). *Periodismo digital. Redes, audiencias y modelos de negocio*. Zamora: Comunicación social ediciones.
- Macnamara, J. (2011): “Corporate and organizational diplomacy: An alternative paradigm to public relations”. *Journal of Communication Management*, 6 (3), pp. 312-325.
- Manfredi-Sánchez, J.L (2014): “Taxonomía de la diplomacia digital en la agenda de las nuevas relaciones internacionales”. *Historia y Comunicación Social*, 19, pp. 341-354.
- Manfredi-Sánchez, J.L (2016): “La transformación profesional de la diplomacia en red”, en J.L. Manfredi y C. Femenía (eds), *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 101-110). Madrid: Secretaria General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Manfredi-Sánchez, J.L. (2017): “Horizontes de la información pública”. *El profesional de la información*, 26 (3).
- Manfredi-Sánchez, J.L., Herranz de la Casa, J.M. y Seoane Pérez, F. (2016): “Diplomacia de movilización. Referenda de Cataluña y Escocia en la diplomacia en red”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 961-975.
- Manheim, J.B. (1994): *Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: the Evolution of the Influence*. New York: Oxford University Press.
- Medvetz, T. (2012): *Think Tanks in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meerts, P.W. (2015): *Diplomatic Negotiation: Essence and Evolution*. The Hague: Clingendael Institute.
- Mogensen, K. (2017): “From public relations to corporate public diplomacy”. *Public Relations Review*.
- Nicolson, H. (1939): *Diplomacy*. Oxford University Press
- Nye, J. (2003): *La paradoja del poder norteamericano*. Madrid: Taurus.
- Okano-Heijmans, M. (2011): “Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies”. *The Hague Journal of Diplomacy*, 6(1), pp. 7-36.
- Qin, J. (2015): “Hero on Twitter, Traitor on News. How social media and legacy news frame Snowden”. *The International Journal of Press/Politics*, 2 (2), pp. 166-184.
- Rich, A. (2004): *Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise*. New York: Cambridge University Press.

Rivera, T. (2015). *Distinguishing Cultural Relations From Cultural Diplomacy: The British Council's Relationship With Her Majesty's Government*. Los Angeles: CPD Perspectives on Public Diplomacy.

Roberts, A. (2011): "The WikiLeaks illusion", *The Wilson Quarterly*, 35(3), pp. 16-21.

Scherer, A.G. y Palazzo, G. (2007): "Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective". *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1096-1120.

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

"Trump 'shared classified information with Russia'". (2007, 16 de mayo): *BBC*. Recuperado el 29 de abril de 2017 de <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-39931012>

Twiplomacy Study (2015). Burson-Marsteller.

U.S. Department of State (2015): *Enduring Leadership in a Dynamic World: Quadrennial Diplomacy and Development Review*. Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <https://www.state.gov/documents/organization/267396.pdf>

Villoria, M. (2000): *Ética pública y corrupción: Curso de ética administrativa*. Madrid: Tecnos.

Villoria, M. (2016): "El papel de la administración pública en la generación de calidad democrática". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, junio, pp. 5-38.

"What Happened to Transparency?" [Editorial] (2014, 7 de junio): *The New York Times*. Recuperado el 20 de abril de <https://www.nytimes.com/2014/01/08/opinion/what-happened-to-transparency.html>

Otros recursos utilizados

Open Government Partnership – <http://www.opengovpartnership.org/>

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

JL Manfredi Sánchez, JM Herranz de la Casa, LM Calvo Rubio (2017): "Transparencia y diplomacia: nuevas demandas sociales y rutinas profesionales". *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 832 a 848.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1195/45es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1195](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1195)

- En el interior de un texto:

... JL Manfredi Sánchez, JM Herranz de la Casa, LM Calvo Rubio (2017: 832 a 848)...

o

... JL Manfredi Sánchez *et al*, 2017 (832 a 848)...

Artículo recibido el 19 de marzo de 2017. Aceptado el 15 de julio.
Publicado el 23 de julio de 2017